МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

В.В. Макаров, *д.э.н., профессор, Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича, akad.makarov@mail.ru;*
Т.А. Блатова, *Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича, nsnlon@gmail.com.*

УДК 378.4

Аннотация. В статье рассматривается модель корпоративного университета для непрерывного обучения сотрудников организации с использованием последних достижений в области информационно-коммуникационных технологий. Обучение с использованием этой модели повышает ценность бизнес-целей организации, помогая набирать и удерживать талантливых сотрудников. В статье представлен анализ основных характеристик модели корпоративного университета.

Ключевые слова: корпоративное обучение; корпоративный университет; обучение на рабочем месте; учебные отделы; модель корпоративного университета; эффективность.

MODEL OF CORPORATE UNIVERSITY AS A TOOL OF IN-HOUSE KNOWLEDGE MANAGEMENT

Vladimir Makarov, *doctor of economics, professor, St. Petersburg state university of telecommunications n/a prof. M. A. Bonch-Bruevich;*
Tatyana Blatova, *St. Petersburg state university of telecommunications n/a prof. M. A. Bonch-Bruevich.*

Annotation. The article considers the model of a corporate university for continuous training of employees of the organization using the latest achievements in the field of information and communication technologies. Training using this model adds value to the organization's business goals by helping to attract and retain talented employees. The article presents the analysis of the main characteristics of the corporate university model.

Keywords: corporate training; corporate university; on-the-job training; training departments; corporate university model, efficiency.

Введение

Важными факторами конкуренции являются создание, перемещение и использование знаний в организации, а успех в конкуренции зависит от того, насколько организация знает, как быстро и эффективно производить новую продукцию или оказывать новые услуги. Таким образом, основными составляющими в управлении знаниями являются эффективность и инновации [1].

Согласно хорошо известным классификациям, стратегическим активом компании могут быть как материальные, так и нематериальные ресурсы [2]. Нематериальные активы организации часто отождествляются с интеллектуальным капиталом. Один из наиболее распространенных подходов, созданных Томасом Стюартом, определяется три компонента интеллектуального капитала: человеческий капитал, организационный капитал, потребительский капитал [3]. Человеческие, организационные и рыночные ресурсы – основные составляющие интеллектуального капитала, в настоящее время рассматриваются как важнейшие стратегические активы компании.

Преобразование традиционной экономики в цифровую экономику сопровождается непрерывным технологическим прогрессом, который создает новые условия для

функционирования человеческого капитала в организации. В цифровой экономике появляются новые формы ведения бизнеса, где нужный сотрудник является ключевым фактором успеха. Многие авторы утверждают, что организации в настоящее время «конкурируют через людей». Решающая роль человеческого капитала обусловлена тем, что наиболее передовые отрасли и технологии являются наукоемкими, а именно они и определяют рост. Например, при интегральной оценке качества продаж услуг мобильной связи внешней торговой сети учитывается показатель некомпетентности персонала, так как он дает совокупное представление о знаниях сотрудника по всем продаваемым продуктам (услугам) [4].

В эпоху бурного развития инфокоммуникационных технологий, полученных знаний на всех уровнях образования, порой оказывается недостаточно для полного понимания ситуации и грамотного исполнения своих должностных обязанностей. В крупных компаниях для увеличения эффективности работы своих сотрудников используются различные курсы и тренинги. Программы обучения персонала, в той или иной форме, действуют в большинстве компаний. Люди, ответственные за адаптацию новых сотрудников и поддержку существующих, понимают, что инвестиции в человеческий капитал формируют более уверенный и, что самое главное, профессионально подготовленный персонал [5]. Педагогический аспект все чаще становится основным компонентом корпоративной культуры, которая проходит как красная нить на протяжении всего периода трудовой деятельности одного работника.

Переход к информационному обществу и глобальной экономике, усиление конкуренции на рынке в настоящее время ставят новые задачи как для профессионального образования, которое должно отвечать потребностям современной экономики, так и для организаций, которые должны взять на себя инициативу в обучении своих сотрудников и укрепить связи с образованием и наука.

В настоящее время существуют различные тенденции в развитии корпоративных образовательных программ и меняется спрос компаний на знания. Обучение персонала в быстро развивающемся, сложном, изменчивом, динамичном деловом мире требует новой образовательной парадигмы. Одной из таких тенденций является создание корпоративных университетов.

Корпоративное обучение как фактор повышения эффективности компании

Корпоративное обучение возникло в начале двадцатого века. Оно ознаменовало реализацию новой концепции обучения на рабочем месте, которая имела свои программы, образовательные технологии и организационную структуру. В условиях глобализации и интернационализации экономических отношений, создания единого глобального социально-образовательного пространства корпоративное обучение является необходимой предпосылкой конкурентоспособности компаний. По мнению одних исследователей, корпоративное обучение – это процесс взаимодействия между преподавателями и обучающимися, организованный в интересах компании и ее сотрудников, направленный на профессиональное развитие сотрудников и проходящий как внутри, так и вне компании [6]. Тем не менее, корпоративное обучение также воспринимается как форма дальнейшего обучения, профессионального совершенствования и развития знаний и навыков работников внутри организации для обеспечения успешного и эффективного выполнения ее стратегических целей и повышения ее эффективности [7].

Следует подчеркнуть, что внедрение корпоративного обучения в компании решает целый ряд проблем [8]:

- повышение эффективности работы компании;
- подготовку к изменениям, предполагающим вовлечение персонала в инновационные процессы;
- формирование общих корпоративных ценностей и корпоративной культуры;
- поиск нестандартных управленческих решений;

- стимулирование инновационного развития компании.

Корпоративное обучение имеет определенные отличительные особенности:

- проактивный характер содержания и методов обучения;
- повышение мотивации сотрудников в отношении возможностей профессионального роста и развития;
- преемственность в приобретении профессиональных компетенций;
- адаптируемость к быстрым изменениям в обществе, науке и технике;
- практическую направленность в соответствии с требованиями и потребностями компании;
- инновационность форм, методов и технологий обучения.

Результаты исследований показывают, что корпоративное обучение широко используется в трех институциональных формах: обучение на рабочем месте, учебные отделы и корпоративные университеты.

Обучение на рабочем месте является самой простой формой обучения персонала. Оно используется для сотрудников, которые изучают работу, непосредственно выполняя ее. Эта форма обучения направлена на развитие определенных навыков и происходит в реальной производственной среде с использованием возможностей предприятия. Следовательно, преимуществами обучения на рабочем месте являются его практическая направленность, предоставление сотрудникам возможностей приобретать и развивать навыки в реальной производственной среде. Однако существенным недостатком обучения на рабочем месте является его несистемный характер и спонтанность. Поэтому обучение на рабочем месте вряд ли можно считать системой непрерывного профессионального обучения.

С другой стороны, существует широко распространенная модель «70-20-10», которая доказывает важность обучения на рабочем месте. Согласно этой модели, 70% времени уходит на решение реальных проблем на рабочем месте, 20% времени – обучение на рабочем месте под руководством опытного наставника и 10% времени используется для обучения на официальных образовательных мероприятиях (семинарах, тренингах). Модель «70-20-10» используется как крупными корпорациями, так и небольшими компаниями. Ценность данной модели заключается не в представленных числах, а в том, что она выводит концепцию обучения за пределы учебного класса, перенося ее на рабочее место и в социальные сферы. Если говорить о компаниях, активно внедряющих инновации, то структура примет следующий вид: 5% – формальное обучение, 55% – социальное обучение, 40% – эмпирическое обучение. И, наоборот, в более регулируемых сферах, где важно строгое соответствие стандартам, реалистичной будет выглядеть такая структура: 40% – формальное обучение, 40% – социальное обучение, 20% – эмпирическое обучение [9].

Отделы корпоративного обучения выполняют специализированные функции по развитию профессиональных навыков отдельных сотрудников в ответ на ситуационные требования и текущие проблемы корпорации. Они ориентированы на решение тактических задач компании. Как правило, они могут привлекать как штатных, так и приглашенных преподавателей.

В отличие от отделов корпоративного обучения, которые фактически являются образовательными подразделениями компаний, корпоративные университеты являются отдельными стратегическими бизнес-единицами корпораций. Понятие корпоративного университета существует уже давно. Примерно в течение последних сорока лет компании стремились способствовать созданию условий для роста, обучения и обмена знаниями. Корпоративный университет способствует процессу постоянного совершенствования управления корпорацией и ее развития в целом.

Концепция корпоративного университета

Основная задача корпоративных университетов – предоставление сотрудникам возможности для непрерывного обучения с целью обеспечения высокой эффективности работы и достижения стратегических целей компании путем создания системы организационного обучения, способствующей развитию организации и поддержанию ее конкурентоспособности. В отличие от учебного отдела корпоративный университет ориентирует свою образовательную политику не только на текущие проблемы, но и работает над прогнозированием событий и реализации стратегических целей компании. Отличительными чертами образовательной деятельности, предоставляемой корпоративным университетом можно считать упреждающий характер внедрения непрерывного профессионального обучения и системный подход к нему.

Однако, несмотря на то, что цель корпоративного университета четко изложена и не вызывает противоречий, ученые не имеют однозначного понимания концепции корпоративного университета. В своих определениях этого учебного заведения исследователи выделяют различные аспекты, но основное внимание уделяется следующим:

- корпоративный университет является формой внутреннего обучения;
- корпоративный университет – это составная часть организации;
- корпоративный университет финансируется организацией;
- цель корпоративного университета – достижение целей организации.

Концептуально корпоративный университет – это инновационная образовательная бизнес-модель, которая объединяет развитие персонала с развитием организации и встраивает процессы обучения в стратегическое развитие компании. С точки зрения корпоративных интересов, корпоративный университет является наиболее продвинутой формой подготовки кадров. В этом отношении прослеживается важная тенденция в современном обществе – образование и наука, которые ранее были прерогативой государства, теперь становятся обязанностью организаций, что, с одной стороны, позволяет последним поддерживать конкурентоспособность на рынке, а с другой – значительно сократить государственные расходы на образование и науку.

Создание корпоративного университета

Учитывая различия в стратегиях развития и потребностях организаций, характеристиках их корпоративной культуры и объеме выделяемых ими ресурсов на обучение, корпоративные университеты разных компаний различаются по целям, задачам, структурным характеристикам, методам обучения. В результате корпоративный университет возникает как продвинутая форма обучения в организации, которая в полной мере воплощает конвергенцию бизнеса и образования, а также фокусируется на обучении и развитии персонала, нацеленных на удовлетворение потребностей компании.

Корпоративный университет – это централизованный механизм обучения персонала, который поддерживается внутри самой организации и выполняет ряд функций, способствующих повышению эффективности бизнеса. Количество корпоративных университетов быстро растет. Основными целями открытия корпоративных университетов в мире являются:

- обучение персонала;
- оценка компетенций персонала;
- непрерывное развитие карьеры;
- управление знаниями;
- внедрение корпоративной культуры;
- организационное развитие и внутренний консалтинг.

Обучение в корпоративном университете осуществляется самой компанией и по ее замыслу оно будет соответствовать ее миссии, видению и стратегическим целям развития [10].

Для достижения эффективности работа корпоративных университетов должна соответствовать определенным критериям:

- целостному и последовательному подходу к обучению вместо нерегулярных и несвязанных между собой учебных мероприятий;
- ответственности за эффективность обучения не только преподавателей-специалистов, но и самих сотрудников, менеджеров и руководителей;
- постоянной и комплексной оценке обучения с использованием всех необходимых для этого технологий;
- проведению обучения таким образом, чтобы оно было целенаправленным, своевременным и доступным для всех, кто в нем нуждается;
- единой системы обучения, которая поощряет сотрудников работать вместе.

При выборе форм и методов обучения важно учитывать психологические особенности обучения взрослых и молодежи. Поскольку это напрямую зависит от вовлеченности персонала в учебный процесс. И методы, подходящие для одной группы, будут неэффективны при работе с другой.

Ключом к успешному обучению является вовлечение сотрудников, которое может обеспечить использование активных и интерактивных методов обучения. В настоящее время очень популярны активные методы обучения персонала, в которых большое внимание уделяется практическим основам знаний, умений и навыков: тренинги, программируемые тренинги, групповые дискуссии, деловые и ролевые игры, кейсы.

Профессиональное развитие персонала происходит на основе таких принципов, как сочетание индивидуального и группового обучения, непрерывность обучения, преемственность, целеустремленность, адаптивность, актуальность, предвосхищение. В связи с этим есть все основания утверждать, что эффективность этого развития во многом зависит от создания гибких учебных групп, временных команд, в которых осуществляется учебный процесс, взаимного обмена знаниями, опытом, мыслями, мировоззрением.

Важно понимать, что корпоративный университет не всегда является университетом в традиционном смысле этого слова, то есть он не может концентрироваться на очной подготовке персонала в определенном месте, в определенное время и в соответствии со строгими планами. Следует иметь в виду, что весь процесс создания корпоративного университета занимает достаточно длительный период времени. Полный запуск эффективной работы корпоративного университета вполне может занять несколько лет. Корпоративный университет также будет одним из многих конкурентов, борющихся за ресурсы, талант и бюджет, поэтому не стоит недооценивать важность улучшения программ обучения. Успешный корпоративный университет будет участвовать в различных маркетинговых мероприятиях, которые эффективно взаимодействуют со своей «клиентской базой».

Модель корпоративного университета, используемая на западе, зарекомендовала себя довольно успешно, и многие российские компании могут использовать ее для создания или улучшения своих собственных корпоративных университетов. Модель корпоративного университета на западе – это структурное подразделение компании с четырьмя основными функциями:

- первая (основная) функция – подготовка кадров всех уровней;
- вторая функция – управление знаниями: систематическое закрепление опыта персонала и его распространение;
- третья функция – создание единого центра корпоративной культуры, «хранилища» ценностей компании;
- четвертая функция – центр инноваций.

В организации работы корпоративного университета можно выделить несколько последовательных этапов:

- формирование администрации будущего корпоративного университета из представителей руководства компании с целью запуска и поддержания его функционирования;
- разработка стратегического плана для корпоративного университета, определение бизнес-целей;
- определение бюджета и финансовой стратегии;
- определение всех сторон, заинтересованных в работе университета и целевых аудиторий;
- выявление потребностей целевых аудиторий, которые будут удовлетворяться в соответствии со стратегическими целями организации;
- проведение анализа для определения необходимых продуктов и для достижения целей организации;
- установление отношений с партнерами, необходимыми для обучения персонала: академическими учреждениями, специалистами по корпоративному обучению, консультантами, поставщиками;
- выбор конкретных технологий и ресурсов, которые будут использоваться в работе корпоративного университета;
- разработка системы измерения для постоянного мониторинга прогресса в достижении стратегических целей, поставленных перед корпоративным университетом;
- доведение информации о миссии корпоративного университета, а также о программах и продуктах, предлагаемых им до всех заинтересованных сторон.

Следует иметь в виду, что весь этот процесс занимает достаточно длительный период времени. Полный запуск эффективной работы корпоративного университета вполне может занять несколько лет.

Оценка эффективности обучения

Первая, наиболее известная и практичная методика оценки эффективности учебных программ была разработана Дональдом Киркпатриком более 40 лет назад. Согласно этому методу оценка производится на четырех уровнях [11]:

Уровень 1. Реакция слушателей на программу обучения. На этом уровне оценивается удовлетворенность участника программой и ходом обучения. Это самый простой для реализации уровень. Это типично, в основном, для корпоративных центров обучения и подготовки, где все программы оцениваются на этом уровне. Однако оценки на этом уровне носят субъективный характер: они только показывают, понравилась ли эта программа аудитории, но не дают никакой информации о ее пользе как для сотрудника, так и в компании, а также о качестве полученных знаний и опыта.

Уровень 2. Оценка знаний и опыта, полученных слушателем по программе обучения. Оценка технологий на этом уровне предполагает проведение собеседования, опроса, тестирования после учебного процесса. Этот уровень универсально реализован в вузах и представлен в виде системы тестов (экзаменов). На этом уровне оцениваются результаты обучения: определяется, приобрели ли учащиеся знания и навыки, которые были включены в программу.

Уровень 3. Оценка поведения на рабочем месте. Выясняется, как сотрудники применяют свои знания и навыки в производственном процессе. Это не практикуется в учебных заведениях, и только 30% корпоративных программ обучения оцениваются на этом уровне. Сложность оценки заключается в том, что для получения результатов нужно ждать от одного до шести месяцев. Однако, несмотря на сложность и высокую стоимость оценки учебного проекта на уровне 3, именно здесь впервые проявляются реальные преимущества учебной программы для сотрудника.

Уровень 4. Оценка влияния программы обучения на бизнес компании. На этом уровне оценивается, каких измеримых результатов достигла компания благодаря своим корпоративным программам обучения. Это самый сложный для реализации уровень, и только 10% программ обучения персонала оцениваются по этому параметру. Основная трудность заключается в том, чтобы изолировать эффект обучения от большого количества других факторов, которые также влияют на бизнес компании.

Техника Киркпатрика обеспечивает только основу для оценки эффективности, но не предлагает какой-либо метод или решение. Поэтому для дальнейшего анализа необходимо использовать следующие дополнительные данные: эффективность использования средств, эффективность учебного процесса, соблюдение требований к обучению.

Одна из детальных моделей для оценки учебных программ была предложена Джеком Филипсом в 1997 г. Автор собрал и описал более 40 учебных проектов в различных организациях, раскрыл преимущества методов оценки, использованных в каждом случае, и разработал шестишаговую модель «*ROI*» (*return on investment)* для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал [11]:

Шаг 1. Сбор данных. Непосредственно перед сбором данных необходимо выделить цели, для которых проводится оценка, затем данные собираются с использованием различных инструментов (опросов, интервью, тестирования, наблюдений, измерения эффективности). Оценка проводится в несколько этапов: до, после, во время занятий и через некоторое время.

Шаг 2. Изоляция эффекта обучения. Реализация этого этапа позволяет исключить влияние внешних факторов, не связанных напрямую с учебным процессом. На сегодняшний день разработано большое количество решений, которые позволяют это сделать, но все они не идеальны, но при сложном применении они дают адекватный результат.

Шаг 3. Преобразование данных в денежную форму. Необходимо перейти от таких понятий, как повышение качества, эффективное распределение ресурсов, сокращение времени простоя и трудовых издержек, к денежной сумме, разнесенной по временным интервалам.

Шаг 4. Оценка стоимости обучения. Необходимо оценивать не только явные расходы, но и неявные, например, отсутствие на рабочем месте в период обучения.

Шаг 5. Расчет *ROI*. Для его реализации используются результаты третьего и четвертого этапов.

Шаг 6. Определение неявной выгоды. Рост командного духа, удовлетворенность работой, уменьшение конфликтов можно рассматривать как неявное преимущество.

Однако ни метод Киркпатрика, ни модель *ROI* не позволяют проводить оценку программ обучения производственного и административного персонала, инженерно-технического персонала и других категорий персонала, которые не имеют прямого отношения к продажам. Кроме того, для руководителей предприятий экономический смысл создания систем дистанционного обучения, проведения мероприятий по управлению знаниями и создания корпоративных университетов и учебных центров не всегда очевиден.

Можно выделить также модели Стафлебима *CIPP* и Берна *CIRO,* которые предполагают процессный подход к оценке эффективности обучения персонала, однако отличаются нечеткостью и сложностью проведения процедуры оценки и могут быть использованы только в определенных обстоятельствах [12]. Поэтому существует необходимость аудита корпоративной системы обучения, целью которой является повышение отдачи от инвестиций в развитие персонала и организации путем оценки и определения ресурсов для повышения социально-экономической эффективности корпоративного обучения.

Заключение

Правила рынка стремительно меняются. Если вчера доминировали крупные компании, то сегодня – наиболее быстрые и гибкие. Корпоративное образование набирает обороты и становится ключом к быстрой адаптации и успешной конкуренции. Создание подразделения по управлению знаниями в компании – это эффективный инструмент долгосрочного развития

компании в новых экономических условиях. Сегодня существуют различные тенденции в развитии корпоративных образовательных программ и меняется спрос компаний на знания.

Компетентность сотрудников – это результат профессиональной деятельности, которой они наделены, а также их полномочий, связанных с профессией и своими обязанностями. Инновационные средства обучения и программы, которые позволяют сотрудникам учиться самостоятельно и экспериментировать с новыми идеями мотивируют их, что в конечном итоге может привести к повышению вовлеченности персонала, повышению производительности и даже итоговой прибыли.

Корпоративный университет позволяет организации унифицировать свои профессиональные процессы обучения и обеспечить согласованную фирменную модель развития. Сам университет может варьироваться по размеру от небольшого отдела до организационного подразделения. Корпоративный университет чтобы предложить корпоративное обучение сотрудникам, а также сторонним заинтересованным сторонам, гарантирует, что развитие сотрудников согласуется с корпоративной стратегией.

В частности, на глобальном уровне корпоративный университет позволяет профессиональным преподавателям обеспечить последовательное обучение, продвигая единую корпоративную культуру для сотрудников компании по всему миру. Студенты корпоративного университета на всех профессиональных уровнях, от новых сотрудников до руководителей, понимают, что компания дает возможность их карьерному росту. Это, в свою очередь, создает атмосферу командной работы, которая обеспечивает долгосрочную приверженность компании, как учащихся, так и разработчиков учебных программ.

Следуя пути создания собственного корпоративного университета, компании получают гарантию того, что их сотрудники вооружены навыками, которые дают им конкурентное преимущество, и последними знаниями о продуктах и услугах, продвигаемых компанией.

Создание бренда корпоративного университета с нуля, безусловно, может показаться привлекательной идеей, но для этого нужно финансирование, а также **разработанная модель корпоративного университета**. Как следует из названия, эта модель позволяет бизнесу централизовать свои учебные программы для своих сотрудников, которые могут быть специфичными для работы или даже для компании. Главное, что отличает его от других моделей, это то, что клиентская группа, включенная в нее, не ограничивается только менеджерами и сотрудниками. Кроме того, верно и то, что программы, предлагаемые этой моделью для целей обучения, шире и охватывают гораздо более подробные детали, чем остальные модели.

Модель корпоративного университета устойчива к непрерывному обучению и развитию навыков сотрудников и обеспечивает новый подход к активному обучению, который все чаще принимается в качестве будущего инструмента обучения и развития.

Литература

1. Макаров В.В., Блатова Т.А. Информационно-коммуникационные технологии как индикатор развития экономики знаний // Российский гуманитарный журнал, 2014. – Т. 3. – № 4. – С. 275-281.
2. Черная О.О. К проблеме эффективности преобразования стратегических предприятий // Вопросы российского и международного права, 2015. – № 1-2. – С. 58-71.
3. Макаров В.В., Иванова Н.О. Классификация инфокоммуникационных предприятий на основе их инновационного потенциала // Проблемы современной экономики, 2016. – № 1 (57). – С. 76-79.
4. Макаров В.В., Галков И.М. Интегральная оценка качества продаж услуг мобильной связи // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург), 2013. – № 2. – С. 83-84.
5. Мажиева В. С. Инвестиции в человеческий капитал как фактор экономического развития предприятия // Молодой ученый, 2018. – № 24. – С. 141-143.

6. Петряков П.А., Певзнер М.Н. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации // Человек и образование, 2009. – № 3. – С. 16-20.
7. Насибуллин Э.Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации // Образовательные технологии и общество, 2010. – № 2. – С. 250-261.
8. Lytovchenko I. Corporate university as a form of employee training and development in American companies // Advanced Education, 2016. – № 5. – pp. 35-41.
9. URL http://trends.skolkovo.ru/2015/05/korporativnoe-obuchenie-model-70-20-10/(дата обращения – ноябрь 2019 г.).
10. URL https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/cu.shtml (дата обращения – сентябрь 2019 г.).
11. URL http://www.elitarium.ru/korporativnoe_obuchenie/ (дата обращения – ноябрь 2019 г.).
12. Кулькова И. А. Критерии оценки эффективности управления системой внутрифирменного обучения / Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям: [моногр.] / Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург, 2016. – Разд. II. – С. 116-137.