



МЕЖДУНАРОДНАЯ АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Генеральный партнер:



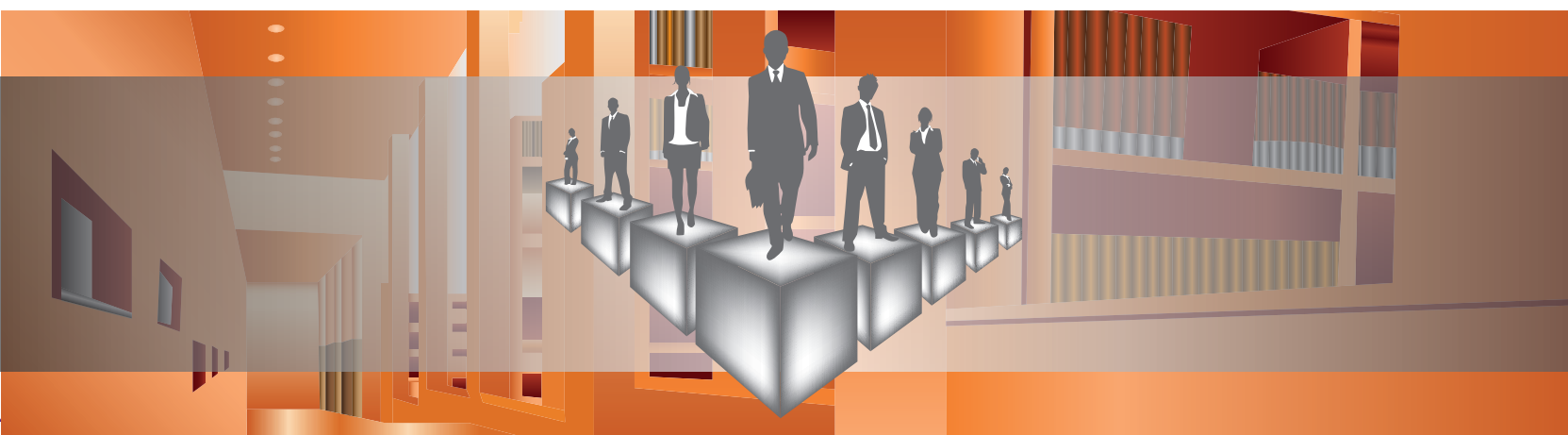
При официальной поддержке:



Департамент образования
города Москвы



Торгово-промышленная
палата Российской Федерации



Процессы | Продукты | Услуги | Качество | Потребности | Дизайн | Люди | Стратегии | Лидерство | Ценности | Результаты | Ресурсы | Обеспечение

Процессы | Продукты | Услуги | Качество | Потребности | Дизайн | Люди | Стратегии | Лидерство | Ценности | Результаты | Ресурсы | Обеспечение

Forum Storybook

Итоговый сборник историй
первого международного форума
«Эволюция корпоративных университетов:
на пути к стратегическому
партнерству с бизнесом»

Дмитрий Тимофеев, контент-директор форума
Ольга Голышенкова, Председатель Координационного совета форума /
Исполнительный директор MAKO

Пролог

Часть I Барометр корпоративного образования



Опрос, проведенный в I квартале 2012 года среди директоров корпоративных университетов, менеджеров по персоналу, руководителей школ менеджмента, тренеров, был направлен на оценку текущего состояния дел в области развития и обучения персонала в России. Методика опроса тесно связана с архитектурой Форума: оценка производилась по пяти направлениям с применением 5-балльной шкалы:

- **Лидерство** – является ли корпоративный университет лидером перемен, могут ли его выпускники воплотить корпоративную стратегию в жизнь, а также, насколько адаптированы обучающие программы к особенностям поколений X и Y;
- **Люди/стратегии/ресурсы** – насколько соответствует бизнес-модель корпоративного университета общей стратегии компании, достаточны ли материальные активы и компетенции корпоративного университета, насколько велика его роль в управлении талантами;
- **Процессы/продукты/сервисы** – насколько велика эффективность и результативность бизнес-процессов корпоративного университета, качество и содержательность программ обучения, широта применения инновационных технологий;
- **Результативность** – создает ли корпоративный университет значительную добавленную стоимость, насколько убедительна его система ключевых показателей эффективности, высоко ли признание бренда корпоративного университета;
- **Качество** – являются ли продукты и услуги корпоративного университета признанными стандартами в отрасли, насколько они оптимальны по соотношению «цена/качество», уровень эффективности системы контроля качества.

Общая ситуация в российской системе корпоративного образования весьма негативная. По всем пяти направлениям средние оценки свидетельствуют о недостатке лидерства (1,3), дефиците ресурсов (1,8), низкой эффективности бизнес-процессов (1,6), крайне невысокой результативности (1,1) и качестве продуктов и услуг (1,4).

Более точная картина может быть представлена при анализе положения корпоративных образовательных структур в различных секторах экономики. Так, например, корпоративные университеты крупных компаний, занимающих монопольные или ведущие позиции в своей отрасли, характеризуются более высокими показателями: лидерство (3,6), ресурсная обеспеченность (4,1), эффективность бизнес-процессов (4), результативность (2,7) и качество (3,8). Можно сделать вывод о том, что устойчивое положение материнской компании позволяет инвестировать значительные средства в систему развития и обучения персонала, а главным направлением работы корпоративных университетов в этом сегменте является повышение их результативности.

Представители консалтинговых структур и школ бизнеса дали более низкие оценки относительно состояния корпоративного образования: лидерство (2,5), ресурсная обеспеченность (1,5), эффективность бизнес-процессов (2,5), результативность (1,5) и каче-

ство (2,5). Менее тесная связь внешних провайдеров с компаниями-заказчиками является причиной дефицита ресурсов и, как следствие, более низкой результативности и качества услуг.

Общие проблемы для российского корпоративного образования – это недостаток лидерства и низкая результативность. Такая ситуация находит свое непосредственное отражение в трендах и драйверах дальнейшей эволюции корпоративных университетов.

Тренды и драйверы эволюции корпоративного образования

В глобальном масштабе главными трендами, наиболее сильно влияющими на корпоративное образование, являются:

- В политике – космополитизм и транспарентность;
- В экономике – глобальный кризис и тесная интеграция экономик всех стран;
- В экологии – рост экологического сознания и постепенное возвращение к природе;
- В обществе – с одной стороны распространение общечеловеческих ценностей, с другой стороны увеличение роли местных сообществ;
- В технологиях – рост социальных медиа, универсальность интуитивно понятных интерфейсов.

Наиболее актуальными для дальнейшей эволюции корпоративных университетов являются следующие тенденции:

- Рост численности мирового населения;
- Глобализация и повышение экономического значения стран BRICS;
- Дефицит природных ресурсов и продовольствия.

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

В российском контексте главными трендами, влияющими на корпоративное образование, стали:

- В политике – недостаточно развитое законодательство в области корпоративного образования, поддержка государственно-частного партнерства, возможное повышение пенсионного возраста;
- В экономике – снижение мировых цен на углеводороды, огосударствление экономики, общее снижение потребности в высококвалифицированных кадрах, а также развитие собственных систем образования у отдельных крупных корпораций;
- В экологии – слабо влияет на корпоративные университеты, отмечалось лишь ухудшение качества жизни в мегаполисах;
- В обществе – усиление среднего класса и конфликты с правящими элитами, изменение отношения к ценности образования, снижающийся уровень образованности населения России;
- В технологиях – расширение доступа в интернет и дистанционное образование, а также сохранение сырьевой ориентации в производстве.

Наиболее актуальными для дальнейшей эволюции корпоративных университетов в России являются следующие тенденции:

- Снижение численности и старение населения;

- Глобализация и закрепление за Россией статуса поставщика энергоресурсов с потерей отечественной высокотехнологичной промышленности.

Главным драйвером перемен в российском контексте является «рост зависимости от барреля». По мнению опрошенных в нашей стране, корпоративное образование развивается только при условии цены на нефть выше 70 долларов за баррель. Сырьевая ориентация обуславливает деградацию профессионального образования, также необходимость участия корпоративных университетов в подготовке специалистов непосредственно со школьной скамьи.

Таким образом, на основании проведенного опроса в эволюции корпоративных университетов в мире и в России можно выделить как общие черты, так и специфические отличия. Глобальные корпоративные университеты будут масштабировать передовые ИКТ-технологии для подготовки профессионалов, способных решать актуальные проблемы мира. А образовательные структуры российских корпораций будут задействовать отработанные ИКТ-технологии для точечной подготовки специалистов, функционирующих в рамках сложившейся модели национальной экономики и способных бороться с деградацией в промышленных и инфраструктурных отраслях, а также в секторе услуг.



Глава 1.

Истории первого дня



Истории спикеров первого дня можно кратко выразить тремя словами: **Сложность, Доверие, Будущее**. Многообразие векторов развития корпоративных университетов определяется их способом работы со сложностью современного мира и корпоративного человека.

Одни корпоративные университеты выбирают стратегию постепенного усложнения своей бизнес-модели, в ходе реализации которой их системная сложность превосходит сложность материнской компании, а отношения становятся партнерскими.

Ярким примером данной стратегии является Академия «ДТЭК», которая динамично прошла путь от внутрикорпоративной структуры по развитию персонала через получение международных аккредитаций к статусу бизнес-школы. Руководство Академии «ДТЭК» нацелено на то, чтобы занять нишу на образовательном рынке между корпоративными университетами, обеспечивающими максимальную кастомизацию учебных программ, и классическими бизнес-школами, которые традиционно сильны в научных исследованиях. Академия ДТЭК планирует к 2017 г. войти в топ-30 европейских бизнес-школ за счет сохранения накопленных компетенций в оперативной кастомизации и наращивания знаний и опыта в области разработки актуальных теорий менеджмента.

В своем докладе представители ОАО «Банк ВТБ» заявили о том, что, по их мнению, в настоящее время на рынке T&D действует правило «бритвы Оккама», что приводит к отсутствию инноваций и недостаточной кастомизации образовательных продуктов и услуг.

Существует и альтернативная стратегия, когда сложность корпоративного университета синхронизируется со сложностью материнской компании. При таком подходе корпоративные образовательные структуры выполняют сервисные функции и обслуживают потребности материнской компании в подготовке персонала, организационном развитии и формировании корпоративной культуры. Истории развития корпоративных образовательных структур в таких компаниях как Arcelor Mittal, ОАО Банк ВТБ, ОАО «РЖД» являются примерами данного подхода к работе со сложностью.

Международная ассоциация корпоративного образования (МАКО) предложила еще один способ работы со сложностью, а именно: ее передача из сектора корпоративного образования в классические университеты. Накопление значительного объема актуальных знаний в корпоративных университетах может привести к сотрудничеству с ВУЗами в области обновления структуры и содержания образовательных программ в высшей школе в соответствии с требованиями работодателей.



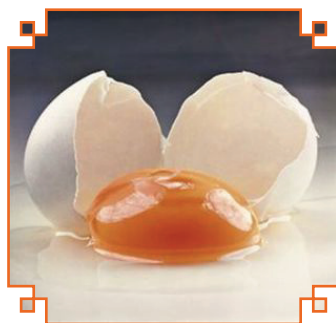
Метафорические размышления

Символом сложности в фольклоре может стать «яйцо», а воплощение различных стратегий обращения со сложностью сказки: Царевна-лягушка и Курочка-ряба.



«Царевна-лягушка» - принятие сложности. Первоначальная попытка Ивана-царевича победить Кощея Бессмертного в честном бою (на текущем уровне сложности) была безуспешной. После создания Коалиции (медведь, заяц, щука, сокол) и выявления секрета смерти Кощея Бессмертного (т.е. выход на новый уровень сложности) Иван-царевич легко победил супостата и добился Желанной Царевны.

Коалиция академии «ДТЭК» с аккредитационными агентствами и партнерство с бизнес-школами позволило занять нишу на рынке бизнес-образования.



«Курочка-ряба» - избегание сложности. Попытки деда и бабушки прямолинейно работать со сложностью (разбить золотое яйцо) не привели ни к чему. Случайное вскрытие сложных вопросов и проблем (мышка хвостиком махнула, яичко упало, да и разбилось) не приводит к положительным результатам. В итоге Курочка-ряба утешает деда и бабушку за счет синхронизации сложности (Не плачь, дед, не плачь, баба: снесу вам яичко не золотое - простое!). Выполнение запросов материнской Компании и постепенное повышение сложности бизнес-модели Корпоративного университета в Arselot Mittal, ОАО Банк ВТБ, ОАО «РЖД» являются воплощением данного сказочного архетипа.



Сложность современного мира находит свое отношение не только в архитектуре корпоративных университетов, но и в проблематике «нового корпоративного человека». Реалии современного бизнеса заставляют корпорации стремиться к воспитанию и развитию нового поколения топ-менеджеров («сложный» корпоративный гражданин), способных за счет многообразия способов мышления и стилей лидерства обеспечивать адекватность компаний вызовам 21 века. С другой стороны, при работе с другими категориями работников (производственный, инженерно-технический, административно-управленческий персонал) корпорации вынуждены формировать «простого» человека, сопровождая его становление с момента рождения. Бизнес-истории о рекрутинговой политике ОАО «Татнефть», программах работы со школьниками в Корпоративном университете гидроэнергетики ОАО «РусГидро», а также подготовке местных кадров в компании Arcelor Mittal являются примерами формирования «простого» корпоративного человека. Напротив, программы развития топ-менеджеров в Госкорпорации «Росатом», ОАО «ОПК «Оборонпром» показательны с точки зрения создания «сложного» корпоративного гражданина. Исследования в области различных эмоциональных стилей менеджеров и методики поведенческого фитнеса, представленные IE Business school и Европейской Школой Менеджмента и Технологий (ESMT), также являются примерами концепции «сложного» человека. Вертикальный вид развития лидеров, представленный Доном Принсом из Центра креативного лидерства (CCL) свидетельствует о возможности формирования более сложных типов мышления.

Развитие доверия является важнейшей задачей корпоративного образования. В качестве примера дефицита доверия можно привести высказывания представителей образовательных структур Госкорпорации «Росатом» о необходимости заслужить доверие директоров подразделений корпорации. Бизнес-история ОАО «Газпром» и ООО «Газпром энергохолдинг» демонстрирует, как проблемы с доверием могут решаться за счет применения новых технологий: создание общей базы курсов дистанционного обучения, при наличии корпоративной политики, запрещающей прямую передачу ноу-хау в области обучения персонала. Фернандо Сальветти из компании LKN (Сеть знаний Логос) заявил, что развитие высокого уровня доверия, которое необходимо для того, чтобы открыто делиться знаниями, достигается в ходе работы экспертов в составе малых групп. Весьма интересным был тезис представителей ОАО «Банк ВТБ», что способом вовлечения топ-менеджеров, т.е., повышения их доверия, может стать высокая эстетика всех продуктов и услуг корпоративного университета. Выступления Департамента образования г. Москвы и Международной ассоциации корпоративного образования (МАКО) свидетельствуют о возможности обмена опытом между различными компаниями и органами государственной власти за счет государственно-частного партнерства, сетевых и консорциальных форм совместной работы. Кроме того, в выступлении Международной ассоциации корпоративного образования (МАКО) было заявлено, что современный корпоративный университет должен владеть компетенцией по кросс-культурной коммуникации, которая гаран-

тирует достижение взаимопонимания между группами персонала, принадлежащими к различным корпоративным суб-культурам. В качестве подтверждения важности подобной компетенции можно привести бизнес-историю компании Arcelor Mittal о «войне культур» при развитии металлургического бизнеса в СНГ и специальной трансформационной программе для будущих финансовых лидеров.



Метафорические размышления

Воплощением различных стратегий развития доверия в организациях является русская народная сказка «Репка» и басня «Лебедь, рак и щука» И.А. Крылова. Объединение нескольких сказочных персонажей, в т.ч. антагонистичных (кошка, собака, мышка) привело к синергии их усилий и прекрасному результату.



Улучшение качества дистанционного образования в ОАО «Газпром» и ООО «Газпром энергохолдинг» за счет совместного использования учебных курсов может быть представлено как проявление данного сказочного архетипа.



«Поклажа бы для них казалась и легка:
Да Лебедь рвется в облака,
Рак пятится назад, а Щука тянет в воду.
Кто виноват из них, кто прав — судить не нам;
Да только воз и ныне там.»

Отсутствие доверия и низкая согласованность усилий приводят к фатальным последствиям. Поэтому первоначальное недоверие директоров подразделений существенно повысило риски запуска новых программ обучения в Госкорпорации «Росатом» и, как следствие, привело к расходу ванилю дополнительных ресурсов Корпоративной академии на компенсацию дефицита доверия.

Поскольку корпоративный университет является пространством для всего нового, крайне важным для него становится вопрос отношения к Будущему. Для успешной реализации корпоративной стратегии необходимо формирование единого видения будущего, которое разделяется всеми топ-менеджерами и мотивирует персонал на изменения, упорную работу и высочайшие достижения. Примером кропотливой и системной работы по формированию единого подхода к будущему являются бизнес-истории ОАО «Банк ВТБ», ОАО «ОПК «Оборонпром», Госкорпорации «Росатом», ОАО «РЖД», «ДТЭК». Внутрикorporативные конфликты и трения в ОАО «РусГидро», ОАО «Газпром» и ООО «Газпром энергохолдинг», напротив, демонстрируют последствия сосуществования различных вариантов будущего в компании.



Метафорические размышления

Идеальным воплощением различных подходов к будущему является сказка Л. Керрелла «Алиса в стране чудес».



Как говорила Красная Королева Алисе: «В этом мире нужно бежать изо всех ... А чтобы двигаться вперед, нужно бежать ещё быстрее».

Долгосрочные стратегии, форсайты, программы развития ОАО «ОПК «Оборонпром», Госкорпорации «Росатом», ОАО «РЖД», «ДТЭК» являются примером бега, гарантирующего движение вперед. Разные взгляды на будущее в ОАО «РусГидро», ОАО «Газпром» и ООО «Газпром энергохолдинг» замедляют бег Корпорации и приводят к определенному откату назад.

Глава 2.

Истории второго дня. Взгляд изнутри



В ходе групповой работы над трендами и драйверами развития корпоративного образования в России до 2030 года были выбраны следующие метафорические образы:

- **Лидерство – Девушка в боксерских перчатках**, символизирующая новый тип лидеров, а также **Человек, разрывающий путы**, который означает работу по совершенствованию и развитию корпоративного университета и руководителей компаний в ответ на вызовы 21 века;



В картах Таро «женщина-воин» – это особа ярко проявляющаяся, умная, жесткая, умеющая удерживать на себе внимание и управлять событиями в своей жизни, обладающая сильным эго и волей.

- **Люди/стратегии/ресурсы – Золотой ключик**, как символ правильного доступа к различным ресурсам корпоративного университета;



Ключ составляет единый символический комплекс с дверным замком. Способность отпирать или запирать делает ключ символическим предметом, олицетворяющим «разрешающую и связывающую силу» его владельца. Золотой ключ обозначает: духовную власть, большую тайну и небесный рай.

- **Процессы / продукты / сервисы – Русская печь**, символизирующая многофункциональность, высокую производительность, традиционность и социальную ответственность бизнес-процессов корпоративного университета;



Печь является символом перерождения, испытания. Например, в Ветхом Завете плавильная Печь, жар которой не может выдержать даже железо, является смысловой картиной испытания и нищеты. В северных широтах у нее другое смысловое содержание, печь - место расположения огня, т.е., жизненной энергии, которая здесь в укрощенной форме помогает человеку, с другой стороны, она, будучи пустотелой формой, в холодном состоянии может действовать в качестве материнского символа в духе К. Г. Юнга.

- **Результативность – Пьедестал**, как символ равной важности результативного удовлетворения корпоративной системой образовательных запросов всех стейкхолдеров (топ-менеджмент, работники, государство, общество, специалисты в области управления персоналом, обучения и развития и т.д.);



Пьедестал, по К.Г. Юнгу, является аналогом символа «Земля», которая обозначается геометрическим знаком «Квадрат». Квадрат выступает как основная модель структурирования мира, в элементарном (четыре стихии), в пространственном (четыре стороны света), во временном (четыре времени года, стадии человеческой жизни и эпохи человечества) и в социальном (четыре основных класса) его аспекте. По этой причине предметы, имеющие квадратную форму, могут рассматриваться в качестве символов мироздания. Кроме того, четыре угла квадрата символизируют четыре фазы ритуального исцеления (спасения): 1. опасность, смерть, страдание, 2. очистительный огонь, 3. исцеление, 4. выздоровление.

- **Качество – Принцесса или Дева**, как символ идеала, эталона (90/60/90), к которому необходимо стремиться во всех аспектах работы корпоративного университета.

Дева — молодая женщина, ведущая целомудренную жизнь и не вступающая в брак. Во многих культурах является символом аскетического посвящения себя высшим сферам.



Направление лидерства для корпоративных университетов задается главным образом политическими и экономическими трендами. Ведущие корпоративные университеты в период до 2030 года заместят функционал деградирующей национальной системы образования, что в условиях сохранения в России модели государственного капитализма приведет к повышению политизированности вопросов корпоративного образования. Новая роль приведет к существенному расширению целевых групп, с которыми работают корпоративные университеты, а также усилению запроса на инновации в бизнес-моделях, технологиях и корпоративной культуре. Ответом на экономические ограничения будет широкое применение технологий дистанционного обучения, а также упор на обмен опытом в профессиональных сообществах.

Все ресурсы корпоративных университетов концентрируются на обеспечении нового направления лидерства. Тесная работа со школьниками связана с усилением компетенции корпоративных университетов в области профессиональной ориентации, а необходимость обучить заново молодых специалистов обуславливает наращивание компетенций в области профессиональной подготовки в соответствии со спецификой каждой

материнской компании. Корпоративные университеты в своей деятельности переориентируются на долгосрочный горизонт, а также усиление партнерства с различными стейкхолдерами для доступа к необходимым ресурсам.

Бизнес-процессы, продукты и услуги корпоративных университетов настраиваются на обеспечение максимальной гибкости и адаптивности под нестабильные экономические условия и изменяющийся политический дискурс. При этом корпоративные университеты с помощью новейших технологий будут сопровождать работников на протяжении всей жизни, ориентируя обучаемый персонал на осознанное отношение к личности и окружающей ее среде.

Корпоративные университеты будут настраивать систему коммуникации с властью, бизнесом и работниками для изучения актуальных запросов, максимального их удовлетворения и демонстрации своей результативности. Главной сложностью будет обеспечение баланса зачастую противоречивых интересов стейкхолдеров в условиях ресурсных ограничений.

Новые стандарты качества будут вырабатываться корпоративными университетами в ходе коммуникации с властью, бизнесом и работниками. Экономические ограничения будут приводить к созданию кастомизированных образовательных продуктов и услуг, обеспечивающих возврат на инвестиции (ROI).

Истории второго дня. Взгляд извне

Иностранные эксперты провели анализ трендов и драйверов в российском и глобальном контексте. Ими было выявлено **сходство** векторов развития западной и отечественной системы корпоративного образования по следующим направлениям:

- Использование новых информационно-коммуникационных технологий для дистанционного обучения персонала.
 - *При этом, российской спецификой E-learning является недостаточное использование социальных сетей (Facebook, Twitter, Yammer, LinkedIn и т.д.) и в целом, малое влияние E-media на обучение работников;
- Усиление кастомизации корпоративного образования, повышение способности оперативно отвечать на новые запросы бизнеса.
 - *При этом, российской спецификой в данной сфере является наличие запросов персонала на выявление новых жизненных целей в ходе обучения;
- Поддержание высоких стандартов корпоративного обучения в условиях дефицита бюджетов материнских компаний.

Существуют и значительные **различия** между российской и зарубежной практикой обучения и развития персонала:

- В России недостаточно развиты **кросс-корпоративные** образовательные структуры, только начинают применяться **консорциальные** формы работы и **совместно используемые сервисы (Shared Services)**;
- В России нет запроса на аккредитацию образовательных структур, обучающийся персонал не ставит требования о выдаче корпоративными университетами дипломов

государственного образца. За рубежом получили широкое распространение совместные программы высших учебных заведений и корпоративных университетов, а также **массовая аккредитация корпоративных образовательных структур**;

- Значительная роль государства в решении вопросов о будущем облике корпоративного образования в России. В западной практике отсутствует **давление со стороны органов государственной власти** на корпоративные университеты.

Иностранцами экспертами был сделан экспресс-форсайт российского корпоративного образования. Основной вывод данного форсайта в том, что **есть существенный риск копирования российским бизнесом устаревших моделей западных корпоративных университетов. В развитых странах сейчас происходят радикальные изменения в области корпоративного образования, связанные с внедрением новых технологий, сменой поколений на рынке труда и усиливающейся глобализацией.**



Глава 3.

Финальная история



Объединив 5 мини-историй о наработанных в группах эмоциональных образах, участники создали общую историю Форума о корпоративном университете. Финальная история объединила в себе все наработки 5 групп и в совокупности с версией театра Play Back Theatre и может быть рассмотрена как **метафорическое** выражение мнения специалистов по управлению и развитию персонала об **эволюции российских корпоративных университетов на период до 2030 года**.



Версия профессионального сообщества

Жил-был в тридевятиом царстве, тридесятом государстве Менеджер по имени Вовочка. Работать он ни головой, ни руками не умел, но, несмотря на это, всего у Менеджера было все неплохо в жизни. Жила по соседству девчушка-сиротка, жалела она Вовочку - пироги ему пекла, да дом топила и прибирала. А сам Вовочка, лежа на теплой печке, часто томился от мыслей, ведь хотелось ему чего-то Большого, Светлого и Идеального. Может быть, богатства сказочного, а может счастья неземного – точно Вовочка сказать не мог.

Тут, как назло, случился в тридевятиом царстве неурожай, и жить всем стало ну совсем невмоготу. Люди бедные, калики перекатные, побирушки всякие стали заходить к Менеджеру Вовочке и просить водички, да хлеба. Вовочка характером больно крут был, ну и по настроению своему всех пришедших иногда одаривал, но чаще взащей гнал.

Однажды мудрый старец столетний к нему зашел. Пока заскочившая на минутку девчушка-сиротка на последнее стол собирала, завел Вовочка с патриархом беседу мудрую, да рассказал он старцу о мыслях своих о Большом, Светлом и Идеальном. Посмотрел старец на хлеб-соль, вздох печальный девушки-сиротки услышал, да нахмурившись, посоветовал Вовочке найти Золотой Ключик, который многие тайны открывает. Проводил гостя Вовочка, всю ночь ворочался и глаз не сомкнул, а рано поутру решил он пойти Ключик Золотой искать.

Скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается. Искал Ключик Вовочка три дня и три года. Обошел почитай все тридевятиое царство, да и к соседям заглядывал. Много лихих и ловких людей встретил Вовочка, часто они его с пути сбивали. Одичалый и оборванный, подошел как-то Вовочка к озеру воды напиться, и посчастливилось ему поймать черепаху. Вот только, как мы помним, работать он ни головой, ни руками не умел, а уж как черепаху из панциря достать – вообще слыхом не слыхивал. Сел Вовочка на бережок и расплакался от доли своей горькой. Пожалела его черепаха, нырнула на дно

озера и вынесла ему Золотой Ключик. «Возьми, Вовочка, Ключик» - сказала черепаха, «Глядишь, он тебе правильные двери да и откроет!»

Обрадовался Вовочка – схватил было Ключ, а где Дверь заветная у черепахи забыл спросить. Делать нечего: придётся, видимо, самому искать, решил Вовочка. По второму кругу обошел он все тридевятое царство, да только не мог найти дверцу, к которой золотой ключик подходит.

Печальный воротился Вовочка домой, да лег на холодную Печку. Ворочался-ворочался, неуютно на холодном камне, тогда решил Вовочка Печку растопить. На то он и Менеджер, чтобы решения принимать! Напихал дров, поджег, да только дыму в избу напустил. Стал Вовочка разбираться, что к чему, глядь – а у Печки вьюшка на замочек резной закрыта. Приладил он свой Золотой Ключик и открыл вьюшку. Разгорелись дрова жарким пламенем, нагрелась Печка. Забрался было Вовочка на Печь, как вдруг заговорила она человеческим голосом: «Полезай в меня, добрый молодец, и желания твои исполнятся!».

Боязно было Вовочке в горячую Печку лезть, но собрав всю силу воли, прыгнул он вперед. И чудо-чудное – не обжегся Вовочка, выскочил он из Печки через трубу, да сверху на нее, как на Пьедестал Почета, взгромоздился. Огонь-то с него дурную спесь сбил, лицо от сажи Вовочка протер и посмотрел сверху на деревню совсем «новыми» глазами. Глядь, стоит рядом все время служившая ему девчонка-сиротка и радостно улыбается, а над головой ее солнышко сияет – прямо как корона. Защемило тут сердце Вовочки, понял он, что мечта его о Большом, Светлом и Идеальном всегда рядом была. Наладил Вовочка хозяйство свое, да и домик новый выстроил. А после сосватал он девчущку соседскую, относился к ней, как к Принцессе, и стали они жить-поживать, да добра наживать. И поселилось Большое, Светлое и Идеальное навсегда в его доме. Ведь богатство и счастье от глупого да ленивого бежит, а умному и умелому само в руки идет!



Версия Театра Play Back Theatre

Авторская версия финальной истории Play Back Theatre, несмотря на полную аналогию по действующим персонажам, имеет отличное от версии профессионального сообщества содержание, характеризуется эмоционально-образной трактовкой дальнейшей эволюции корпоративного образования.

Вовочка – Менеджер - неумеха, который одержим мечтами о счастье. Как говорит сам Вовочка: «Бизнес есть, два высших образования и MBA – есть, жена и дети – есть, РАЗ-МАХА нет...» Преданная Печка перекармливает Вовочку различными образовательными продуктами, и даже рекомендует ему персональный коучинг. Вовочка одержим мыслями о способах саморазвития, которые позволят ему приблизиться к смутно осознаваемому Идеалу. Золотой Ключик и связанные с ним ресурсы напрасно ждут мятущегося Вовочку. Даже когда Золотой Ключик напрямую взмолился «Вовочка, возьми меня!», его мольбы не были восприняты. Принцесса, олицетворяющая Качество, лишь жалеет и утешает Вовочку, который устал от суетливых попыток преобразиться в Идеал. Пьедестал

остаётся незанятым и лишь напутствует Вовочку: «Ты, главное, иди, шаг за шагом!». В конце концов, Вовочка отвечает всем разом: «А идите Вы все лесом!!! Никакой я не эталон! Я человек...». Осознав себя, Вовочка поднимается над суетой, начинает парить под восторженные возгласы Печки, Пьедестала, Ключа и Принцессы. Опустившись на землю, он, торжествуя, выкрикивает свой манифест «Я живой!».



Трактовка сказочных метафор

Использование сказок в качестве метафор для изучения направлений развития корпоративных университетов в России должно принимать во внимание общий социально-культурный контекст нашей страны. Согласно докладу «О чем мечтают россияне», опубликованному Институтом социологии РАН в 2012 г., наиболее полно воплотили в себе «русскую мечту» три народные сказки:

1. «Золушка» – история о том, что трудолюбие и добродетель рано или поздно будут вознаграждены (60% женщин, 16% мужчин);
2. «По щучьему велению» – история с акцентом на мотиве случайного везения, никак не обусловленного усилиями и заслугами главного героя (28% мужчин, 19% женщин);
3. «Каменный цветок» – история о стремлении постигнуть вершины мастерства и красоты, несмотря на то, что за это главный герой должен заплатить личным счастьем, свободой и своей душой (25% мужчин, 15% женщин).

В настоящее время в российском бизнесе ярко проявляется **неудовлетворенность качеством трудовых ресурсов**. Это настроение проявляется в образе Вовочки – неэффективного менеджера мужского пола.

В национальном масштабе этот архетип демонстрирует усталость от сырьевой модели экономики России и правящей коррумпированной бюрократии.

На уровне корпораций данный символ является проявлением кризиса классической модели образования и неудовлетворенности корпоративных университетов своей ролью и местом в бизнесе.

На уровне индивидуума Вовочка может быть соотнесен с Емелей, что отражает веру в случайность везения и отсутствие прямой взаимосвязи между карьерными достижениями и трудовыми усилиями работника.

Корпоративные университеты, в ответ на запросы материнских корпораций, формируют **новый облик Лидера** путем формализации компетенций и разработки различных стандартов. **Идеальный образ Женщины-управленца**, умной, жесткой, способной гибко варьировать стили лидерства, является проявлением данной тенденции.

На уровне корпораций данный символ является свидетельством перехода от образования к воспитанию (от знаний и навыков к ценностям и компетенциям).

На индивидуальном уровне этот образ соотносится с Золушкой, что свидетельствует о запросе персонала на справедливое отношение со стороны менеджмента и корпораций, а также надежду на появление системы справедливого вознаграждения работника

в соответствие с приложенными трудовыми усилиями.

Залогом успеха в создании **Нового корпоративного гражданина** являются правильно сформированные ценности. Об этом свидетельствует выбор образа Золотого ключика, олицетворяющего духовную власть. Именно с этим связано стремление корпоративного образования проникнуть в дошкольные учреждения и среднюю школу. Долгие поиски Золотого Ключика символизируют объективные трудности, которые имеют место как при создании продуктивной корпоративной культуры на уровне бизнеса, так и в поиске национальной идеи на уровне государства. Склонность российского бизнеса к заимствованию организационно-управленческих инноваций, которая была упомянута в экспресс-форсайте иностранных экспертов, проявилась в образе Черепахи, дарующей Золотой Ключик.



Эпилог



В период до 2030 года перерождение среднестатистического россиянина в нового корпоративного человека может быть осуществлено с помощью комплекса образовательных технологий (гуманитарных и технических). Прохождение обучения в корпоративных университетах, владеющих данными технологиями, будет оказывать кардинальное воздействие на персонал, приводить к резкому изменению жизненных ценностей. Сложность применения данных технологий и высокая вероятность ошибок проявились в выборе образа Печки, который символически связан с испытанием, кроме того, фиксируются в поведении главного героя истории.

Воспитание целого поколения корпоративных граждан с раннего детства, полностью разделяющих ценности материнских компаний, будет иметь многочисленные последствия. Символом данных результатов является Пьедестал, связанный с многоаспектностью мироздания. Корпоративные университеты, осознающие реальную цену социальной инженерии, будут стараться учитывать в содержании учебных программ запросы других стейкхолдеров (гуманистическая составляющая образовательных продуктов).

Персонал, прошедший горнило (Печь) Корпоративного университета, разделится на две группы. Многочисленная первая группа в полном соответствии с образом Принцессы посвятит себя аскетичному служению своей корпорации. Этот архетип связан с фигурой Хозяйки Медной горы из сказки «Каменный цветок», что символизирует достижение совершенного мастерства в работе и принесение личной жизни в жертву дела. Меньшая по численности вторая группа, в полной мере восприняв гуманистическую компоненту корпоративного образования, будет стараться выйти за пределы стандартов и культуры корпораций. Проявлением данной тенденции является манифест Вовочки в истории Play Back Theatre. Эти люди станут либо топ-менеджерами, нацеленными на преобразование своих корпораций, либо корпоративными аутсайдерами, старающимися сохранить свою индивидуальность.

Итоговая матрица возможных сценариев развития корпоративных университетов в России, главными переменными которых являются развилки «настоящее-будущее» и «обучение-воспитание»:

Воспитание ценностей			
Акцент на настоящем	<ul style="list-style-type: none"> • Нацеленность на обслуживание текущих запросов материнской корпорации; • Ключевые аудитории: молодые специалисты, учащиеся; • Упор на воспитание корпоративных ценностей; • Новые гуманитарные технологии (психологические) 	<ul style="list-style-type: none"> • Нацеленность на создание перспективных запросов материнской корпорации; • Ключевые аудитории: лидеры, менеджмент; • Упор на воспитание корпоративных ценностей; • Новые информационно-коммуникационные технологии (сопровождение процессов развития) 	Акцент на будущем
	<ul style="list-style-type: none"> • Нацеленность на обслуживание текущих запросов материнской корпорации; • Ключевые аудитории: рядовой персонал; • Упор на обучение актуальным знаниям и навыкам; • Новые гуманитарные технологии (педагогические) 	<ul style="list-style-type: none"> • Нацеленность на создание перспективных запросов материнской корпорации; • Ключевые аудитории: средний менеджмент; • Упор на обучение перспективным знаниям и навыкам; • Новые информационно-коммуникационные технологии (дистанционное обучение) 	
Обучение знаниям и навыкам			

