

➔ Построение корпоративного университета

Сегодня корпоративный университет многими руководителями воспринимается как очередное модное поветрие, а не необходимость. Это очень недальновидная позиция...



Ольга Гольшенкова,
исполнительный директор
«Международной ассоциации
корпоративного образования»
(Москва, Россия)

Динамичные перемены, которые происходят со многими компаниями, — слияния и поглощения (как отечественными, так и зарубежными собственниками), разукрупнение, привлечение внешних инвестиций, смена формы собственности и т. д., изменяют требования к технологиям, бизнес-процессам, качеству управления компанией и, естественно, к персоналу. При этом масштабные (иногда даже драматичные) изменения в структуре, методах управления и способах деятельности радикально изменяют корпоративную культуру — правила поведения, корпоративный стиль, стандарты обслуживания и коммуникации, само понимание «корпоративного гражданства»...

При необходимости проведения масштабных изменений в таких тонких сферах, как корпоративная культура, неизбежно встает вопрос: а кто сможет стать агентом изменений, кто возьмется за программу идеологического обновления компании? Учреждением, которое способно осуществить подобные трансформации часто выступает Корпоративный университет (КУ). (В качестве примера можно привести КУ компании «Даймлер-Бенц», который помог слить воедино и оптимизировать менеджмент нового гиганта автомобилестроения, образовавшегося после слияния «Даймлер-Бенц» и «Крайслер».)

У нас под корпоративным университетом нередко понимают «структурное подразделение компании, отвечающее за функции обучения сотрудников», но это скорее определение учебного центра. Настоящий КУ выполняет гораздо более сложные, системные задачи, такие как управление знаниями (систематизация и распространение накопленного опыта, взаимный обмен информацией между подразделениями и отдельными сотруд-

никами компании) и инновациями, управление корпоративной культурой (в этом случае КУ выступает в качестве хранилища корпоративных ценностей). Поэтому более полным можно считать такое определение:

Корпоративный университет — это система внутреннего обучения, выстроенная в рамках корпоративной идеологии на основе единой концепции и методологии, охватывающая все уровни руководителей и специалистов. КУ является инструментом стратегического менеджмента, неотъемлемой составной частью бизнес-процессов.

Основные цели КУ:

- ✓ гармонизация корпоративных целей и принципов с жизненными целями и ценностями отдельных людей (для чего в обучающие программы вводятся предметы, связанные как с общечеловеческой культурой, так и с историей становления конкретной компании);

- ✓ внедрение в компании механизмов непрерывного совершенствования, повышения отдачи от проектов по трансформации, развитию и поддержанию корпоративности.

К числу прикладных задач КУ, как правило, относят следующие:

- ✓ внедрение современных схем управления;

- ✓ оценка и аттестация сотрудников, а также получение обратной связи;

- ✓ ассимиляция в компании новых менеджеров и удержание ценных кадров;

- ✓ развитие управленческого потенциала;

- ✓ обучение и развитие персонала (в том числе обновление знаний, развитие деловых навыков, культивирование определенных эмоций и отношений);

- ✓ повышение личной эффективности каждого работника и организации в целом;

- ✓ мотивация сотрудников;
- ✓ разработка и внедрение корпоративных стандартов;
- ✓ сохранение «культурного наследия», укрепление и развитие сложившейся корпоративной культуры.

Без комплекса этих макрофункций нет полноценного КУ: каждый из взаимосвязанных блоков задач в дальнейшем разворачивается в более мелкие конкретные задачи и функции.

Решение о создании КУ — очень ответственный шаг. Что лучше — самостоятельно формировать требуемую структуру, заключить альянс с традиционным учебным заведением или специализированной консалтинговой компанией? Первый вариант, естественно, проще организационно, но не всегда эффективнее в долгосрочной перспективе.

Если принято решение разрабатывать КУ самостоятельно, то реализовывать этот проект следует поэтапно:

1. Описание миссии и основных бизнес-процессов; осознание того, какие типы задач стоят перед компанией.
2. Комплексная оценка внутренней ситуации в компании, в том числе ее оргструктуры и кадрового состава.
3. Разработка системы программ тренингов, семинаров и других обучающих процедур для специалистов разных уровней, для каждого сотрудника компании.

1 этап

КУ имеет смысл создавать в той компании, где определена общая стратегия развития бизнеса в рамках формирования и продвижения корпоративного бренда, все сотрудники знают цели — корпоративные и личные, описаны и стандартизованы бизнес-процессы, отлажены и формализованы управленческие связи и коммуникации, бюрократизировано дело-производство... Иными словами — в достаточно зрелой, осознавшей себя организации, со сложившейся корпоративной культурой, устоявшимися ценностями и формализованными нормами поведения. В компании, которая осознала свои конкурентные преимущества и необходимость организационных изменений. В такой компании корпоративный университет будет сосредоточен на определении *способов достижения* намеченных целей и *реализации стратегии*. Поэтому основные вопросы, которые решаются на первом этапе создания КУ: как определить стратегические цели? как разра-

ботать карту стратегий? как достичь стратегических целей организации?

Несмотря на обилие переводной литературы, посвященной системе сбалансированных показателей — ССП (пожалуй, наиболее популярному сейчас методу управления компанией) и обилию практических примеров, ряд вопросов, связывающих стратегическое и операционное управление, остается непонятным для многих топ-менеджеров.

Помочь в поиске ответов на эти вопросы могут методы разработки «деревя» *целей-функций*, которые детально проработаны в рамках системного анализа. При построении дерева целей (ДЦ) на его верхних уровнях следует использовать такие признаки структуризации, как концепция системы, сферы деятельности, структура деятельности, уровни иерархии существующей системы управления. На средних уровнях — виды конечного продукта, предметы деятельности, виды деятельности, этапы «жизненного цикла», цикл управления и т. д. На нижних уровнях ДЦ — конструктивные и технологические элементы системы...

Ключевым понятием системного подхода является «цель» — желаемое (планируемое) состояние системы или изменение ее текущего состояния.

Когда команда топ-менеджеров прошла основные этапы стратегирования (определение стратегических ориентиров — стратегических тем — построение карты стратегий — выявление критических факторов успеха — разработка тематических карт), можно начинать строить КУ, который будет «идти в ногу» с принятой стратегией. Тогда все разработанные обучающие программы нацеливаются на развитие сотрудников компании в соответствии с заданным стратегическим направлением.

Если же компания находится на стадии становления и только формирует свою стратегию развития, КУ пока ей не нужен, это преждевременный проект. В такой компании более эффективны будут краткосрочные обучающие мероприятия (например, точечные тренинги),

Корпоративный университет — инструмент стратегического менеджмента, неотъемлемая составная часть бизнес-процессов

поэтому для нее важнее построить эффективный учебный центр.

Основная цель КУ — обеспечивать реализацию стратегических интересов компании, поэтому решение о его создании должны принимать собственники или топ-менеджеры (именно они формируют ее идеологию). Например, идея создания корпоративного университета компании «Северсталь» была предложена в диссертации на соискание степени МВА, автором которой являлся ее владелец Алексей Мордашов. Идеологом и инициатором создания КУ группы компаний «Волга-Днепр» был ее президент Алексей Исайкин.

Одно из главных условий успешности КУ — заинтересованность руководителей высшего и среднего звена в своем собственном развитии и в развитии всех сотрудников. Чтобы такой сложный проект «состоялся», организаторам КУ необходимо:

- ✓ иметь четкое представление о стратегиях развития компании, включая стратегию в отношении развития персонала как ключевого ресурса организации;

- ✓ представлять, какие способности, навыки и умения сотрудников следует развивать для достижения компанией устойчивых конкурентных преимуществ;

- ✓ располагать стройной системой поощрений, нацеленной на развитие персонала в нужном направлении;

- ✓ разработать систему внедрения результатов обучения в текущую деятельность.

Если решение принимается первыми лицами организации — президентом или генеральным директором, то существенно сокращаются сроки его реализации, неизбежные изменения встречают меньшее сопротивление.

В университете аккумулируется инновационный потенциал компании, он «чувствует» динамику изменений, поэтому может стать структурой, которая поддерживает стратегию развития компании и помогает принимать важные управленческие решения. Это — программа-максимум.

2 этап

Основной ресурс развития любого бизнеса — люди, поэтому оценка эффективности ее работы должна включать в себя не только аудит финансовых показателей, но и данные об оценке персонала.

Руководитель компании и специалисты отдела по управлению персоналом наверняка задавались вопросом, как оценить уровень профессионализма специалистов? Среди менеджеров до сих пор бытует мнение, что оценка сотрудников нужна только крупным корпорациям. Это заблуждение. Вне зависимости от численности предприятия оценка персонала является важным элементом системы контроля сотрудников и системы мотивации. Конечно, от размеров компании зависит выбор методов оценки: в малом бизнесе, где руководитель хорошо знает каждого из своих работников, может быть достаточно включенного в деятельность наблюдения; но в крупной компании желательнее использовать комплексные процедуры. Подобные технологии — оценка результативности, оценка по методу «360°», ассесмент-центр и т. д., включают различные способы оценки эффективности деятельности.

Комплексная оценка персонала требует серьезной подготовки, этот процесс включает в себя следующие этапы:

- ✓ анализ функциональных обязанностей должности;

- ✓ разработка идеального профиля должности;

- ✓ описание значимых компетенций, определение необходимого уровня их развития;

- ✓ разработка/адаптация методик оценки компетенций;

- ✓ обучение методам проведения оценки менеджеров разных уровней;

- ✓ собственно проведение оценки;

- ✓ составление карт развития и планов по ротации сотрудников;

- ✓ предоставление сотрудникам обратной связи и рекомендаций по развитию.

В зависимости от внутренних потребностей компании отдельные этапы комплексной системы оценки могут реализовываться как самостоятельные модули.

Специалисты выделили и описали ряд базовых компетенций, которые для схожих по функционалу должностей разных компаний совпадают. При этом всегда будут уникальные для конкретной компании компетенции, которые обусловлены особенностями ее внутренней культуры, конкурентной ситуацией, позиционированием компании на рынке и т. д. Поэтому чтобы верно выделить компетенции и наполнить их нужным содержанием, важно правильно ответить на вопрос, *кто* должен их разрабатывать? Это должны

Вне зависимости от численности предприятия оценка персонала является важным элементом системы контроля сотрудников и системы мотивации

быть люди, хорошо понимающие функциональные обязанности должности и внутреннюю культуру компании, которые в дальнейшем будут принимать участие в оценке — то есть топ-менеджеры, руководители направлений, специалисты службы по управлению персоналом, ведущие специалисты направлений. Часто компании приглашают и внешних консультантов, имеющих опыт подобной работы.

Многие эксперты считают, что приглашение внешних консультантов при оценке топ-менеджеров снижает вероятность «субъективно-дружеских» характеристик. В то же время с оценкой подчиненных лучше справляются линейные менеджеры и менеджеры среднего звена.

3 этап

Как бы бессистемно кампания ни училась, все-таки она учится! Поэтому прежде чем приступать к разработке корпоративных стандартов обучения, необходимо провести аудит системы корпоративного обучения. Это позволит выявить имеющиеся организационные, кадровые, материально-технические и информационные ресурсы, которые станут основой КУ. Для того чтобы провести аудит системы обучения в своей компании, необходимо:

- ✓ заручиться согласием высшего руководства;
- ✓ привлечь в проектную группу ключевых руководителей и исполнителей;
- ✓ собрать и проанализировать документацию, которая отражает состояние системы обучения, а также все планы развития (предприятия, отдельных подразделений и работников);
- ✓ провести экспертные интервью с ключевыми руководителями и исполнителями;
- ✓ оценить эффективность системы обучения и конкретных программ профессионального обучения (если есть возможность, то оценить отдачу от инвестиций в развитие персонала);
- ✓ выявить ресурсы повышения эффективности учебных и развивающих мероприятий;
- ✓ представить руководству аналитический отчет с рекомендациями по совершенствованию системы корпоративного обучения.

Результативность аудита можно определить по точности оценок и характеристик состояния существующей системы

корпоративного обучения, а также по доле рекомендаций, нашедших практическое воплощение.

Проект по аудиту системы корпоративного обучения и разработку корпоративных стандартов обучения и развития лучше поручить руководителю КУ (разумеется, он должен работать в тесной связи с топ-менеджерами компании).

В рамках МАКО эксперты разработали модель системы непрерывного корпоративного обучения. В основе ее лежит последовательное освоение обучающимися трех ступеней развития: «Могу. Хочу. Верю.» (см. рис. 1). Высоких бизнес-результатов и результатов для отдельного человека удастся достичь за счет поэтапного роста.

В сфере профессионального развития («умею») происходит «трансляция» — освоение корпоративных стандартов деятельности, передача сотрудникам новых навыков (опыт коллег, новые знания, лучшие мировые практики). В области корпоративной культуры («хочу») происходит эмоциональное вовлечение

С оценкой подчиненных лучше справляются линейные менеджеры и менеджеры среднего звена



Рис. 1. Модель системы непрерывного корпоративного обучения

сотрудников в историю и мифологию компании, при этом акцент делается на освоении корпоративных норм деятельности, правил поведения и взаимодействия. И, наконец, в области корпоративной идеологии («верю») осуществляется основная работа по формированию лояльности и преданности сотрудников.

При планировании и реализации программ обучения, при оценке достигнутых результатов необходимо постоянно ориентироваться на следующие критерии:

- ✓ профессионализм (насколько технологично осваивают слушатели корпоративные бизнес-процессы, становится ли результатом обучения «могу» сотрудника);
- ✓ системность и последовательность (поддерживает ли обучение интерес — «хочу» работника, развивает ли мотивацию, приводит ли к большей включенности, повышает ли готовность и способность решать бизнес-задачи);
- ✓ соответствие корпоративным целям и стратегии (усиливает ли обучение «верю» сотрудника, укрепляет ли оно корпоративные связи, работает ли на поддержание и усиление образа компании).

При разработке программ для руководителей необходимо сосредоточиться на обучении по функциональным направлениям

Основная проблема, которая возникает при построении КУ, — сложности в организации сотрудничества с менеджерами всех уровней как при разработке программ, так и непосредственно при проведении обучения. Все сотрудники должны принять концепцию непрерывного развития, воспринимать КУ как источник и инструмент развития, необходимого для них лично и для компании в целом.

Но как показывает практика, пока чаще всего все сводится к компиляции случайных тренингов, особенно если с самого начала КУ был «необязательной игрушкой» или PR-акцией, и сам топ-менеджер, в общем-то, не очень понимает, зачем он ему нужен и для чего его создавали. Если нет общей цели, нет единой концепции, то и система не выстраивается.

Для каждого менеджера руководить развитием своих сотрудников — одновременно и обязанность, и привилегия. *Привилегия* потому, что благодаря мудрому и вдохновляющему наставничеству люди достают результатов, о которых они даже не мечтали, решают новые задачи, которые раньше их обескураживали, достигают успеха на должности, которая сначала их пугала. Направлять развитие сотруд-

ников — это обязанность руководителя, потому что новые знания и умения необходимы им для достижения корпоративных целей.

При этом важно помнить, что развитие — это не просто сумма целенаправленного обучения, эффективного наставничества и продуманных схем ротации. Развитие — активный встречный процесс, в котором растут (профессионально и лично) как учитель, так и ученик. Кроме того, результаты усилий по развитию работника настолько же зависят от его восприимчивости и инициативности, насколько от четкости целей и намерений организации. Развитие — это сложный процесс, успехи здесь нередко перемежаются с неудачами.

Очень сложная задача — подобрать для КУ хороших преподавателей. Мы считаем, что лучшими тьюторами, коучами и преподавателями являются специалисты и менеджеры компании, особенно — ее генеральный директор! (К примеру, экс-президент «Дженерал Электрик» Джек Уэлч каждый месяц несколько часов уделял преподаванию в *GE Leadership Centre*, который был его любимым детищем. После ухода Уэлча на пенсию этот центр даже переименовали в «Обучающий центр имени Джека Уэлча».) Корпоративный университет служит идеологическим и стратегическим целям компании, поэтому он является прекрасной площадкой для общения первых лиц организации с сотрудниками: топ-менеджеры могут донести стратегические цели компании до каждого подчиненного, вдохновить людей своим видением, обрести не послушных исполнителей, но и преданных последователей-единомышленников.

Особую сложность представляет анализ *потребности в обучении топ-менеджеров*. Это особая категория сотрудников, традиционный метод прямого анкетирования, по нашему опыту, здесь практически неэффективен, но его можно использовать в качестве дополнения к другим методам: интервью, наблюдение, центр оценки и т. д. В целом же следует ориентироваться на развитие системы компетенций.

При разработке программ для топ-менеджеров необходимо сосредоточиться на обучении по функциональным направлениям (стратегия, маркетинг, финансы), а также на развитии навыков межличностного общения, обмене практическим опы-

том и знакомстве с лучшими практиками. Наиболее востребованы *практические модули*: управление персоналом, стратегический менеджмент, управление стоимостью компании, проведение переговоров и управление проектами. Кроме того, составной частью программы обучения должна быть *индивидуальная программа развития* топ-менеджера.

Не все методы одинаково успешны при корпоративной подготовке топ-менеджеров, наиболее эффективны *коучинг* и *проектная форма* обучения. Новые знания должны тут же реализовываться в реальных решениях, тогда они прочно закрепляются и приносят компании большую ценность. Также важен вопрос *своевременности* обучения топ-менеджеров — обучение должно соответствовать этапу жизненного цикла компании, общей программе ее развития и оперативного управления бизнесом. В качестве примера можно привести программу подготовки топ-менеджеров, которая была внедрена в КЭУ РАО ЕЭС (см. рис. 2).

Принципы организации обучения менеджеров в КУ отличаются от обучения в вузах и на «открытых» программах. В корпоративном университете обучение проводится системно, поэтапно, в интересах компании — в соответствии с ее ближайшими и долгосрочными целями и планами. Корпоративное обучение направлено на адаптацию новых знаний к текущим потребностям организации, освоение менеджерами общих тенденций развития отрасли, знакомство с инновациями в области технологий и управления, с изменениями на мировых рынках.

При разработке обучающих программ также необходимо учитывать мотивы к обучению самих менеджеров. По итогам проводившихся нами опросов топ-менеджеров энергетической отрасли, принимая решение об участии в программах обучения, управленцы преследуют следующие цели:

- ✓ расширение знаний в области современной теории и практики менеджмента/лидерства (хочу «шагать в ногу со временем»);
- ✓ освоение инструментов регулярного менеджмента, современных методов стратегического управления;
- ✓ развитие навыков принятия согласованных решений и командного взаимодействия;

- ✓ освоение методов мотивации сотрудников;
- ✓ получение знаний в области инновационного менеджмента, в том числе инновационных подходов к управлению «традиционным» бизнесом;
- ✓ освоение методов корпоративного управления.

Наши руководители пока ментально не готовы воспринимать работу с персоналом как стратегические инвестиции — рассматривать их в средне- и долгосрочной перспективе. Корпоративный университет — это мероприятие «по определению» затратное. Подобный проект не может принести немедленных дивидендов, его задача — обеспечить устойчивое развитие бизнеса. К тому же нематериальные активы — очень «тонкая материя», у нас практически нет специалистов, которые могли бы с ними работать: оценить с финансовой точки зрения, рассчитать рост капитализации и т. д. Многие компании начинают понимать ценность нематериальных активов только в процессе подготовки к первичному размещению акций (*IPO*), да и то

Новые знания должны тут же реализовываться в реальных решениях, тогда они прочно закрепляются и приносят компании большую ценность



Рис. 2. Реализация программы подготовки топ-менеджеров

