



---

Г.А. Ключарев, Е.И. Пахомова

# КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: НОВАЯ АЛЬТЕРНАТИВА ГОСУДАРСТВЕННЫМ ПРОГРАММАМ В СФЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ<sup>1</sup>

Статья поступила  
в редакцию  
в мае 2007 г.

*Существующая за счет государства «традиционная» система профессионального образования и подготовки не успевает за реальными потребностями производства и рынка труда. Альтернатива — корпоративное образование — максимально учитывает требования работодателя и может быть легко приближена к местам расположения трудовых ресурсов. Что представляет собой сегодня российское корпоративное образование: каковы его особенности, перспективы, как складываются отношения с государственными учебными заведениями — эти и другие вопросы рассматриваются в настоящей статье.*

Корпоративные университеты появились в конце 1980-х гг. в связи с глобализацией<sup>2</sup> рынка труда и интеграцией национальных экономических пространств. В настоящее время в мире насчитывается около 1200 корпоративных университетов. Признанными лидерами являются университеты «Тойота», «Оракл», «Макдональдс», «Дженерал электрик», «Дисней», «Чарлз Шваб». Особенно активны в обучении своих кадров такие компании, как «Роллс Ройс», «БМВ», «Ай Би Эм», «Сони», «Даймлер-Бенц». Все они успешно конкурируют с государственными образовательными системами, поскольку лучше адаптируют учебный процесс к характеру и задачам производственной деятельности. Так, университет компании «Моторола» содержит более 1000 штатных преподавателей и ведет занятия на 24 языках, имея свои филиалы в 49 странах мира. При этом лишь у 10% всех штатных преподавателей есть опыт работы в обычных университетах. Как отметил президент одного из корпоративных университетов, «обычные университетские преподаватели слишком скучно читают лекции, и не могут завладеть вниманием аудитории. К тому же они предпочитают заниматься тем, что интересно им самим, а не тем, что нужно компании»<sup>3</sup>.

Введение

---

---

<sup>1</sup> При поддержке Российского гуманитарного научного фонда («Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал в системе дополнительного профессионального образования», проект № 07-03-00022а) и Фонда «Новая Евразия» («Корпоративные университеты в системе российского образования»).

<sup>2</sup> См., например, [Чумаков, 2005, с. 39—43].

<sup>3</sup> Wiggenhorn W. Interview // EUCEN News. 1999. June 9.

На международном уровне корпоративное образование выходит из-под контроля государства и превращается в один из основных факторов миграции квалифицированной рабочей силы. Если внутри государства органы управления образованием вынуждены, как правило, проводить определенную политическую и идеологическую линию, то на межгосударственном уровне гораздо больше свободы «для маневра» и учета собственного внутрифирменного интереса.

Масштабность корпоративного образования впечатляет. Подготовка кадров становится индустрией, в которой все большую роль играет не государство, а работодатели, и которая приносит немалые доходы. В США, например, в подготовке кадров «работает» 60 млрд долл. ежегодно.

Казалось, не так давно, во времена известной «фордистской» модели, обучать кадры считалось нерентабельным — выгоднее нанять новую рабочую силу. Но с ростом интеллектуальной емкости труда, внедрением высоких (наукоёмких) технологий, а главное, в связи с углубляющейся специализацией профессий и ростом объема необходимых работнику знаний, внутрифирменное обучение получает значительное распространение. Организация учебы сотрудников становится выгодным инвестированием. Так, широкомасштабное исследование в ряде американских компаний показало, что увеличение расходов на обучение персонала на 10% дает прирост производительности труда на 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений повышает производительность труда только на 3,8% [Green, 2002].

Оценить российский рынок корпоративного образования пока не представляется возможным. По всей видимости, он значительно превышает размеры нынешних государственных инвестиций в систему дополнительного профессионального образования.

Определяя понятие корпоративного университета (КУ), большинство экспертов<sup>1</sup> более склонны называть существующие в компаниях формы обучения внутрифирменной системой подготовки персонала. При этом достаточно редко применяют термин «университет», который, по их мнению, предполагает определенную институциональную и функциональную наполняемость.

*«...корпоративным университетом стали называть систему внутрифирменного обучения вообще. Потому что существующая законодательная база не предусматривает образовательные учреждения такого вида, как корпоративный университет. Университет — это четко определенная структура, это можно прочитать в Законе. Там нет такого понятия “корпоративный университет”, более того, наша попытка*

Корпоративный университет: к определению понятия

<sup>1</sup> Опрос проведен ВЦИОМ среди следующих крупнейших компаний, имеющих в своей структуре корпоративный университет или учебный центр: КУ ОАО «Северсталь», КУ РАО «ЕЭС России», Учебные центры «Газпрома», «СУАЛа», «РУСАЛа», МГТС, «ОКБ Сухого», АФК «Система», «Хьюлетт Паккард», «Норильский никель», «РЕНОВА».



*такое имя получить наткнулась на несогласие Министерства [образования], где прямо сказали, что такого сочетания быть не может».*

*«Когда говорят КУ, понимают под этим разное. Я лично понимаю под КУ следующее: определенный способ организации обучения, но именно организации корпоративной. Не более того. Спрашивают: а где у вас вывеска, а где ректор? У нас нет вывески, у нас нет ректора. И пока это не планируется, потому что нам это не надо».*

Тем не менее, определяя систему обучения как внутрифирменную, эксперты обращают внимание на наличие признаков, характеризующих ее как образовательный процесс, профессиональное образование. Прежде всего к ним относят то, что эта форма образования нацелена на определенную целевую группу — сотрудников компании, либо сотрудников отрасли (в случае КУ РАО «ЕЭС России»). Вторым наиболее существенным признаком, характеризующим систему внутрифирменного обучения выступает наличие единой стратегии развития компании, что предполагает формирование единой концепции развития персонала этой компании.

*«Это система, которая позволяет людям постоянно повышать свой профессиональный уровень через обучение, стажировки, с одной стороны. С другой стороны, функция корпоративного университета — интеллектуальная составляющая, которая позволяет участвовать в стратегических исследованиях, определении стратегии развития компании за счет проведения научных исследований. Эти две функции и создают корпоративный университет»*

Немаловажной характеристикой корпоративного образования является и то, что, по практически единодушному мнению экспертов, это система непрерывного профессионального образования внутри фирмы (компании, предприятия) или вне, но по ее заказу.

В то же время существует и более узкое понимание корпоративного образования как системы подготовки молодых специалистов в профильных вузах на старших курсах по специально разработанным программам обучения, учитывающим специфику и отчасти корпоративную культуру компании. Параллельно с этим в самой компании может существовать своя модель внутрифирменного обучения персонала различного уровня.

*«У нас это не внутренний институт. У нас программа подготовки студентов вузов, 4–5-х курсов. Мы разработали программы обучения для студентов вузов и для студентов средних специальных учебных заведений. Мы набираем группы, сейчас состоится второй набор на предприятиях. Это не московская программа, региональная. Она реализуется в местах присутствия компании. Соответственно мы отбираем студентов профильных вузов, профильных специальностей, по определенным критериям. С ними заключается договор. И они проходят дополнительную подготовку по нашей специально разработанной программе. По окончании этой программы они пишут итоговую работу, которая защищается перед приемной комиссией. В эту комиссию вхо-*

*дят сотрудники предприятий, кураторы, руководители практики. И вот после этого они приходят к нам работать. Под нашим “корпоративным университетом” мы понимаем именно это».*

Таким образом, несмотря на некоторые различия в определении корпоративного образования, связанного прежде всего с особенностями становления корпоративных форм обучения в конкретной компании, практически все эксперты согласились с определением понятия «корпоративный университет», сформулированным в исследованиях Ассоциации менеджеров России «как системы внутрифирменного обучения, объединенной единой концепцией в рамках стратегии развития организации и разработанной для всех уровней руководителей и специалистов» [Ассоциация менеджеров России, 2002, с. 8].

Предпосылки  
возникновения  
корпоративных  
университетов  
в России

---

Часто утверждается, что главные причины развития корпоративного образования — консерватизм нынешней системы профессионального образования, ее оторванность от потребностей бизнеса. Вместе с тем бывает очевидно, что создание университетов — не более чем мода или воплощенное стремление топ-менеджеров крупных компаний приобрести непрофильные активы, включая и образовательный блок. Видимо, справедливо и то, и другое. Хотя, по мнению участников опроса, основные причины заключаются в развитии бизнеса, а не в вопросах престижа, «раскрутки бренда» или в чем-то подобном. Для многих компаний возможности экстенсивного роста, характерного для 1990-х гг., сейчас исчерпали себя, поэтому, чтобы поддерживать свои конкурентные позиции, ставится задача проведения качественных изменений прежде всего внутри самой организации. Постепенно изменяются принципы работы с кадрами, осваиваются новые стратегии переподготовки и повышения квалификации сотрудников.

*«В начале 90-х, когда шел процесс бешеной приватизации, многие избавлялись, как им казалось, от непрофильных функций, и многие посчитали непрофильной подготовку кадров. Но постепенно они начинают понимать, что это главный капитал компании. А раз так, то надо постоянно заниматься повышением квалификации».*

Кроме того стоит отметить, что в России, как впрочем, и во всем мире, наблюдается устойчивая тенденция к слиянию компаний, и к созданию крупных холдингов. При покупке одними компаниями других встает проблема разных систем управления, ценностей, «стыковки» корпоративных структур. И здесь наиболее эффективным инструментом выступает корпоративный университет, который через единые учебные программы обеспечивает унификацию бизнес-технологий и трансляцию ценностей бизнеса.

Далее, актуальность внедрения корпоративного образования в российских компаниях напрямую связана с потребностью привлечения иностранного капитала. Когда финансовые группы принима-



ют решение об инвестировании, они смотрят не только на прибыльность бизнеса, но и насколько безопасно инвестировать в него свои средства. Агентства, которые выставляют инвестиционные рейтинги, указывают на два основных фактора: финансовую прозрачность и прозрачность управленческую. А последняя определяется наличием внутри фирмы системы обучения менеджерского состава, наличием единых, современных стандартов в управлении людьми и в действиях менеджеров на различных позициях.

Как справедливо отмечает директор КУ ОАО «Северсталь» Д. Афанасьев, классические университеты с традиционными программами и планами работ в условиях, когда преподавательский состав большей частью не знает реального бизнеса, идут позади стремительно несущегося вперед «локомотива». Причем, как отмечают эксперты, такая оторванность характеризует университеты не только в отношении бизнес-процессов. Это относится ко всей системе высшего и среднего профессионального образования.

*«Откуда берут информацию вузовские преподаватели? Из открытых источников. Читают книги и журналы, которые может прочесть каждый. Научно-исследовательские работы в вузах практически не ведутся. Раньше был канал обмена опытом с промышленностью. Вузы делали какие-то куски разработок для промышленности, в результате они понимали, что происходит в промышленности, им давали материалы, да еще и зарубежные. Сейчас у них нет денег, чтобы приобрести нужную информацию. Многие вещи уже не бесплатны, техническая информация редко выкладывается в Интернете бесплатно. Вот поэтому у них огромные проблемы с доступом даже к открытой информации».*

*«Да и они [традиционные учебные заведения] оторваны от жизни, у них нет источников информации. У них нет денег на покупку журналов, нет договоров с промышленностью. Они учат тому, что 15 лет назад узнали».*

По мнению ряда экспертов, немаловажное значение в развитии системы корпоративного образования имеет потребность в определенном воспроизводстве системы повышения квалификации сотрудников, которая существовала в советской структуре профессионального образования.

*«При советской власти существовала система повышения квалификации, которая как-то интегрировала эти вещи. Был правильный институт повышения квалификации, где было массовое управление обучением технических, экономических и управленческих кадров, в меру понимания. Как при советской власти понималась экономика управления, мы знаем. Но тем не менее технические направления были широко представлены. Сейчас эта система полностью похоронена государством, поэтому мы вынуждены думать о том, как наладить свою собственную систему повышения квалификации».*

## Целевые аудитории корпоративных университетов

Одним из ключевых моментов в деятельности корпоративного университета является выбор его целевой аудитории. От этого выбора зависят и масштабы деятельности, и специфика организации тренинговых программ. Среди российских экспертов существует большой разброс мнений о том, кого и чему надо учить в корпоративном университете.

Несмотря на, казалось бы, существенно различающиеся модели корпоративного образования в исследуемых компаниях, их целевую аудиторию можно определить одной группой — сотрудники этих компаний, причем независимо от занимаемой ими должности. Специфика же той или иной компании заключается в соотношении объема образовательных услуг для тех или иных должностных уровней. В одних компаниях подавляющий объем занимают образовательные услуги для технического персонала, в других — программы для менеджеров среднего звена; в третьих — весомую роль играет формирование и развитие кадрового управленческого резерва. Но единым для всех является обучение сотрудников всех уровней и должностей.

При этом в рамках одной компании практически не существует альтернативы в выборе образования: для одних сотрудников необходимо бизнес-образование, для других — повышение профессиональной квалификации, технический тренинг или тренинг инновационной направленности.

Что же касается дополнительных курсов по адаптации вновь пришедших молодых сотрудников, то здесь достаточно схожая ситуация во многих компаниях. Дело в том, что кадровая политика компаний направлена, прежде всего на подбор «готовых» сотрудников, для которых не нужно вводить дополнительные курсы по адаптации их на рабочем месте. При этом особое внимание уделяется подготовке кадрового резерва непосредственно в высших учебных заведениях. По большей части это касается технических, инженерных специальностей. Многие компании — участники исследования достаточно активно сотрудничают с классическими университетами уже практически на последних курсах, формируя для себя кадровый резерв. Они обеспечивают прохождение практики на собственных предприятиях, защиту дипломных работ по профильной тематике и даже предлагают спецкурсы, практически восполняя тот пробел, которым характеризуется современная система высшего образования, в практических знаниях и навыках.

Примерами такого взаимодействия могут служить внутрифирменная система обучения в МГТС:

*«У нас существует своя базовая межвузовская кафедра в МТУСИ и МТС. После окончания третьего курса мы отбираем группу из 30 человек и, когда эти ребята соглашаются учиться на нашей базовой кафедре, предлагаем им специально разработанную программу. Они изучают все телекоммуникационные системы, которые поставлены у нас в МГТС. Кроме того, у них есть специальный курс, который читают специалисты Московской телекоммуникационной сети, чтобы они зна-*



*ли, что делается на практике. Дипломные работы они пишут у нас. То есть ребята и на практику к нам приходят, и дипломы пишут по нашим темам. Кроме того, МГТС заключает договора на подготовку специалистов на коммерческой основе. Мы это делаем уже три года. Ребята — дети сотрудников нашей сети, которые сдавали экзамены в Институт связи, но не набрали нужных баллов. Мы их берем на коммерческой основе, т.е. мы за них платим, заключив с ними договор, что после института они придут к нам работать. Почему выбрали детей работников? Потому, что больше можно воздействовать, больше ответственности».*

Таким образом, можно выделить следующие основные направления корпоративного образовательного процесса:

— обучение менеджерского состава компании (здесь различаются обучающие программы среднего менеджерского звена и топ-менеджмента компании, а также формирование управленческого резерва компании);

— формирование и подготовка кадрового резерва среди молодых специалистов;

— повышение квалификации технических сотрудников;

— подготовка и аттестация рабочих специальностей.

Таким образом, корпоративные университеты как система внутрифирменной подготовки кадров практически занимают нишу инженерного (в широком смысле этого слова) образования, которое фактически «выпадает» из современной системы государственного профессионального образования. При этом подготовка профессиональных кадров ведется на всех образовательных уровнях — начальном, среднем специальном, высшем и послевузовском.

В то же время, несмотря на критику современной высшей школы, многие эксперты отметили необходимость использования ресурсов традиционных классических вузов. Так, представители корпоративных университетов и учебных центров компаний, участвовавших в опросе, подтвердили, что готовы работать на персональной основе с отдельными преподавателями, отвечающими требованиям, предъявляемым корпорациями к тренерам. Это значит, что преподаватели должны быть готовы разрабатывать курсы с учетом специфики заказчика, постоянно обновлять свои знания, имеют определенный практический опыт консультационной работы, владеют современными техническими средствами обучения и во всех смыслах «ориентированы на рынок».

Поскольку во всей исследовательской программе основной акцент ставился на возможность привлечения имеющихся ресурсов системы высшего образования, то, рассматривая методы реализации программ повышения квалификации управленческих кадров, мы выделили основные модели, которые базируются на источниках образовательных ресурсов. Остановимся на этих моделях подробнее.

Образовательные ресурсы могут быть внешние и внутренние, т.е. обучают либо штатные сотрудники компании, либо приглашен-

Типология  
корпоративных  
университетов

ные преподаватели. Перед тем как запустить образовательный проект, необходимо оценить человеческие ресурсы и сформировать учебные программы, соответствующие имеющимся человеческим ресурсам и желаемым квалификациям. Это также можно делать как внешними, так и внутренними силами. Данный процесс обычно называют образовательным консалтингом. Он сопровождает процесс обучения на всех его стадиях, поскольку коррекция программ и их кастомизация под конкретного пользователя должна происходить не только перед стартом учебной кампании, но и в процессе ее, и по окончании, для оценки результатов и эффективности вложений.

Комбинируя внутренние и внешние возможности обучения и образовательного консалтинга, мы получили три основные модели корпоративных учебных центров, которые были подтверждены эмпирическим путем:

- модель 1 — штатный консалтинг, штатное обучение;
- модель 2 — штатный консалтинг, внештатное обучение;
- модель 3 — внештатный консалтинг, внештатное обучение.

Далее эти модели будут описаны на конкретных примерах.

Основываясь на предположении, что если у компании есть квалифицированный персонал для проведения обучения, то должно хватить квалификации и на проведение оценки и консультирования. Теоретически это соответствует модели «внештатный консалтинг, штатное обучение». Однако на практике примеры данной модели нам найти не удалось.

Итак, рассмотрим более подробно предлагаемые модели.

#### Модель 1. «Северсталь»

Модель КУ «Северстали» можно назвать если не образцовой, то по крайней мере своеобразным примером для подражания и флагманом в построении своего курса. Рассматривая КУ «Северстали» в качестве представителя модели 1, мы принимали во внимание следующие факторы:

- аудит кадров, образовательный консалтинг поставлены на поток. Ежегодно происходит отбор сотрудников для обучения и подготовки в кадровый резерв, причем выдвигаться на этот отбор сотрудники могут и самостоятельно. Оценка персонала и кадровый аудит происходят в тесном контакте с кадровыми службами предприятий, что позволяет очень точно адаптировать учебные программы под нужды различных предприятий группы;
- четко организованные процессы обучения внутри компании штатными сотрудниками компании с минимальным привлечением внешних специалистов.

При всех положительных сторонах этой модели данный опыт пока уникален, и вряд ли будет применен где-то еще. Этому есть несколько объяснений.

**Роль человеческого фактора.** В «Северстали» ничего не было бы или, по крайней мере, не было бы так, как оно есть, без личной инициативы и непосредственного участия А. Мордашова. Понима-





ние необходимости обучения, осознание необходимости выделения на это финансов и личное покровительство развитию персонала свойственно далеко пока не всем первым лицам крупнейших компаний, и особенно компаний поменьше. В ходе исследования подобных примеров больше выявлено не было, и даже, наоборот, были выявлены регрессивные примеры — сокращение учебных подразделений и перевод их из самостоятельных единиц компании в отделы кадрового департамента.

**Противоречие региональных особенностей и масштабов бизнеса.** «Северсталь» (в прошлом — Череповецкий металлургический комбинат) — один из немногих крупных холдингов, основные управленческие структуры которого находятся не в Москве, а в регионе. Региональный рынок образовательных ресурсов имеет свои особенности. Нельзя сказать, что он совсем пуст, но для обслуживания нужд такого сложного бизнеса, как «Северсталь-групп», он явно недостаточен. Регулярное импортное образование образовательных ресурсов из Москвы в данной ситуации практически невозможно, поскольку группа большая, ресурсов требуется много, и привлекать их каждый раз из Москвы, будучи при этом слабо включенными в московский пул тренеров, очень невыгодно. Исходя из того что звезды и светила преподавания управленческих навыков требуются на предприятии не ежедневно, остальную тренерскую команду эффективнее подготовить самостоятельно. В «Северстали» есть для этого специально разработанная под нужды компании учебная программа — MBA западного образца. По ней получают образование не только свои тренеры, но и менеджеры, которым недостаточно ресурсов своего университета.

Однако нельзя сказать, что это модель регионального развития событий. Опыт может быть повторен региональными предприятиями формата «Северстали».

**Наделение университета функциями стратегического планирования.** В принципе, это идеальный путь развития КУ, поскольку, по определению, стратегическое планирование является одной из его функций. Если у кого-то еще не сложилась система планирования стратегических изменений, то при должном лобби со стороны учебного центра это может произойти.

Такова в целом первая модель построения обучения управленческих кадров на предприятии — модель полностью *домашняя*, даже со своим *домашним* английским MBA.

Говоря здесь о месте ресурсов традиционного высшего образования, можно констатировать, что их роль в такой модели очень невелика. Квалификация сотрудников корпоративного университета достаточна высока, и по ряду параметров они значительно опережают кадровый потенциал местного университета. Пример «Северстали» показывает, что скорее классический университет будет арендовать человеческие ресурсы КУ (в качестве преподавателей-почасовиков), чем наоборот.

Сотрудничество с классическим университетом у корпоративного университета модели 1 будет проходить скорее по линии

подготовки функционального персонала, чем управленческого. Характерной иллюстрацией этому является фраза ректора государственного университета, сказанная в адрес предприятия: *«Им все кажется, что им нужны менеджеры, ...а мы-то знаем, что им нужны сталевары и доменщики»*. С таким подходом продвинутое предприятие и традиционный во всех смыслах университет долго будут искать точки соприкосновения в вопросе образования менеджеров.

Модель 2.  
Крупный холдинг  
со штаб-  
квартирой  
в Москве

---

По данной модели создано значительное количество учебных центров. Их характерной особенностью является то, что они находятся в Москве, и могут использовать полностью образовательные ресурсы столицы — в плане как привлечения временных, так и набора постоянных сотрудников.

Дифференцируя вложения в различные образовательные ресурсы, крупные российские холдинги ориентируются на покупку пакетов образовательных услуг для своих менеджеров у сторонних провайдеров. При этом оценку персонала и составление конкретного запроса на пакет эти компании проводят своими силами. В разных компаниях внутренний аудит человеческих ресурсов и оценку персонала проводят разные структуры — это делают непосредственно корпоративные учебные центры (чаще всего персонал центральной структуры холдинга) или департаменты по работе с персоналом (в отдаленных филиалах компаний). Однако формирование заказов на конкретные пакеты образовательных услуг и их размещение у сторонних провайдеров производят как раз корпоративные учебные центры.

Держать своих тренеров компаниям невыгодно. Причин этому несколько.

Во-первых, спектр учебных программ, необходимых для компании, весьма широк. Несмотря на то что речь тут идет только об управленческом составе, программы составляются отдельно для разных категорий менеджеров — для линейных руководителей на производстве, для экономистов, финансистов, юристов, бухгалтеров, HR-менеджеров. Для всех этих направлений нужны тренеры и преподаватели, владеющие спецификой этих направлений, но при этом загрузка каждого из них будет невелика. Иметь в штате высококлассных специалистов с соответствующей зарплатой и малой загрузкой экономически невыгодно даже для таких богатых компаний, которые участвовали в данном исследовании.

Во-вторых, конкуренция, существующая на рынке, заставляет аутсорсинговые ресурсы быть в тонусе. Несмотря на то что многие учебные центры имеют рамочные договоры и с тренинговыми компаниями, и с отдельными тренерами, это не обязывает их постоянно пользоваться услугами одного и того же человека, если его программы перестали устраивать заказчика. Поменять внешнего тренера гораздо легче, чем штатного: рынок тренерских услуг в Москве сложился и весьма широк. Это заставляет подрядчиков



держат руку на пульсе перемен и соответствовать запросам заказчика.

Таким образом, учебные центры, как правило, не имеют своего постоянного преподавательского персонала. Иногда в качестве преподавателей выступают менеджеры компаний, особенно когда организуются семинары по передаче корпоративной культуры. Однако эти «играющие тренеры» остаются в первую очередь функциональными сотрудниками, а не преподавателями.

Персонал самих учебных центров в московских структурах компаний составляет максимум 4—5 человек, в их функции входит: сбор заказов на обучение от различных структур предприятия; формирование учебного плана в соответствии с этими заказами и утвержденным бюджетом; размещение заказов на тренинги во внешних организациях; техническая организация семинаров и тренингов. Большинство этих подразделений не имеют даже своей площадки для учебных мероприятий, они арендуются для каждого мероприятия отдельно.

В функции учебных центров также входит разработка и организация дистанционных методов обучения, создание и поддержание информационных ресурсов (сохранение материалов прошедших учебных мероприятий, тиражирование образцов корпоративного стиля работы и т.д.). Популярность дистанционных методов обучения становится все выше, этому способствуют и совершенствование средств связи, и необходимость работы с региональными предприятиями.

Чем выше уровень обучаемых менеджеров, тем чаще курсы для них проходят в Москве. Управленческий состав более низкого уровня, как правило, обучается дистанционным методом, а также местными преподавателями и приезжающими московскими. Сами местные преподаватели достаточно часто обучаются и аттестуются в Москве. Контроль финансирования обучения на местах тоже проходит через центральный учебный центр.

Интересная особенность, которая проясняет отношения (а вернее, их отсутствие) между учебными заведениями и государственными органами управления образованием, состоит в том, что подавляющее большинство таких учебных центров государственное лицензирование не проходили и не собираются этого делать в обозримом будущем, поскольку не видят в этом особой нужды. Поскольку корпоративные учебные заведения обладают значительной автономией и независимостью, лицензировать их деятельность и сопоставлять с принятой в нашей стране классификацией уровней профессионального образования (начальное, среднее, высшее и дополнительное) весьма затруднительно, а иногда и невозможно.

В ходе исследования отмечено лишь два случая работы с лицензией. Один из них — управляющая группа, где все подчиненные структуры являются отдельными юридическими лицами. Для легальной организации обучения сотрудников этих компаний, ко-

торые не являются сотрудниками обучающей компании, должна быть лицензия. Второй случай — крупное предприятие, которое является монополистом в своей области, и оно готово организовать обучение для внешних студентов, т.е. несотрудников компании. Поскольку в нашей стране других таких предприятий нет (предприятие-монополист), то учебные услуги предлагаются гражданам других стран, в первую очередь СНГ. При подобной продаже учебных услуг за рубеж без лицензии не обойтись.

Модель 3.  
Корпоративный  
университет  
многих  
корпораций

---

Подобная модель «вживую» встретила при изучении корпоративных университетов только однажды, однако информация о подобных структурах несколько раз встречалась во время кабинетного исследования (в Иркутске, Ульяновске, Твери).

Проблема многих российских предприятий состоит в том, что они еще полностью не осознали необходимость непрерывного образования своих сотрудников, включая топ-менеджмент. Многие до сих пор управляют по старинке, полагаясь только на свое природное чутье и персональные качества. Это по большей части касается средних предприятий, бизнес которых строится иным путем, чем у крупных корпораций, имеющих возможность в силу своей финансовой состоятельности покупать себе лучшие кадры на рынке.

Если в первой и второй рассмотренных моделях активным субъектом было предприятие, которое само понимает свои нужды и предпринимает шаги к их решению, то в данном случае предприятие скорее пассивно, и это как раз предоставляет возможность образовательным учреждениям сделать первые активные шаги на встречу.

Суть данной модели состоит в том, что учебные заведения проводят кадровый консалтинг на предприятии. Далее под нужды конкретного предприятия на основе стандартного формируется персонализированный образовательный пакет, который и покупает предприятие.

В этих условиях появляются самостоятельные (внекорпоративные) учебные центры. Иногда они используют сложившийся ранее кадровый потенциал преподавателей и имеющиеся территории — такие, как, например, Академия государственной службы при Президенте РФ. Однако чаще всего это небольшие и независимые тренинговые и консалтинговые организации, которые строят свою работу на проведении семинаров, краткосрочных курсов по наиболее актуальным профессиям. Преимущество таких учебных центров связано с гибкостью и оперативностью реакции на возникающий спрос. Однако, в отличие от вузов и бизнес-школ при государственных академиях и других учреждениях высшего и дополнительного образования, в таких центрах отсутствует учебно-методическая база, библиотеки и собственные экспертно-информационные системы, учебные помещения и, главное, штатные преподаватели. Сегодня только в Москве более 100 независимых учебных центров



переподготовки и повышения квалификации. По областям Центральной России цифры на порядок меньше.

К числу самых востребованных краткосрочных программ и тренингов<sup>1</sup> относятся программы по повышению экономико-правовой квалификации: финансы, бухгалтерский учет, право, налогообложение, менеджмент, маркетинг. Также пользуются спросом тренинги по взаимодействию (налаживание взаимоотношений между сотрудниками, клиентами, партнерами), программы по деловым навыкам (умение планировать время, деловой этикет, ораторское искусство, повышение стрессоустойчивости).

Вот несколько основных характеристик такой модели корпоративного обучения.

1. Учебное заведение играет основную активную роль, его сотрудники задействованы как в консалтинговом, так и в обучающем компонентах программы. Поскольку речь идет о платежеспособном клиенте (а к прочим не стоит и ходить), то это может принести значительную прибыль для заведения.

2. Учебное заведение должно быть соответствующим образом готово к работе с такими клиентами. Безусловно, должны быть кадры, которые способны не только разработать конкурентоспособный пакет образовательных услуг, но, что еще более важно, этот пакет продать. Как отмечают респонденты, учебное заведение должно быть тоже предпринимателем и «быть в рынке». К сожалению, таким характеристикам соответствуют менеджеры далеко не всех современных классических учебных заведений.

3. От преподавателей требуются гибкость при подготовке своих курсов, способность изменять их для каждого клиента, а также практический опыт, отсутствие которого сводит на нет всю теоретическую подготовку.

4. Данная модель подходит в первую очередь для средних и малых предприятий, которые не могут позволить себе содержать персонал учебного центра.

5. Данная модель очень актуальна для регионов, поскольку у региональных предприятий, как правило, недостаточно средств для того, чтобы заказывать себе тренеров на сложившемся московском рынке. Обратиться же за этими услугами в свой областной университет может *«просто не прийти в голову»*.

6. Предприятия достаточно трудно осознают необходимость в обучении. Консалтинг в данном случае должен быть проведен очень грамотно. Не исключено, что разработкой клиентов должно заниматься первое лицо учебного заведения, поскольку директор завода *«может неправильно истолковать ситуацию, когда к нему придет молодой менеджер и начнет убеждать директора, что он неуч, и ему пора подучиться»*. Не исключено, что в рамках проведения консалтинговой работы первому лицу учебного заведения *«придется выпить не одну рюмку водки и не один стакан чая»*.

---

<sup>1</sup> По материалам сетевых ресурсов.

7. Образовательная программа будет только в том случае эффективна, если в ней прямо или косвенно участвуют первые лица предприятия. Они могут принимать участие в разработке учебных программ, в общих семинарах или в специальных программах для топ-менеджеров. Как уже показано выше, личный пример, заинтересованность и участие первых лиц компании — важное условие для создания полноценных, эффективных учебных программ.

8. В данной ситуации не последнюю роль играет наличие лицензии и аккредитации у учебного заведения, поскольку это легитимизирует подобную коммерческую деятельность и повышает уровень доверия заказчика к заведению.

9. Изучение опыта работы средних предприятий города Воронежа показало, что при осознании потребности в образовательных услугах предприятия еще не осознают необходимость самим оплачивать приобретение новых знаний. Широкое распространение иждивенческих образцов поведения, ожидание того, что государство построит бесплатные учебные комбинаты советского типа, является одним из основных препятствий для развития внутрикорпоративного обучения.

Таким образом, подводя итог описанию различных моделей организации учебных программ для персонала в рамках предприятия и возможности привлечения для этого ресурсов высшей школы, можно отметить, что крупные корпорации выбирают лучшие предложения на рынке образовательных услуг. В этом соревновании с тренерскими структурами классические учебные заведения чаще всего проигрывают. Представители учебных центров крупных корпораций иногда проявляют интерес к каким-то совместным проектам, однако чаще всего это выражается в обмене опытом по использованию внешних ресурсов.

Гораздо более перспективным с точки зрения сотрудничества вузов и предприятий является продвижение образовательных продуктов для средних предприятий, расположенных в регионах. Основной проблемой, которую надо решать в данном случае, является неготовность персонала многих вузов, во-первых, создать конкурентоспособный продукт (причем конкурировать надо не в Москве, а в своих регионах с гораздо более дружественной средой), а во-вторых, этот *«продукт продать не только продвинутым клиентам, но и людям с косным советским мышлением»*. На решение этих проблем и следует направить усилия.

Эффективность  
корпоративного  
образования

---

Вопрос эффективности образования является, по сути дела, ключевым, наиболее важным. Особенность современного корпоративного образования у нас в стране состоит в том, что объективно оценить его результативность достаточно сложно. В мире при выборе образовательной программы потребитель ориентируется на рейтинг провайдера и, как следствие, на ожидаемое повышение к зарплате и карьерный рост. Так, по данным экспертов, в течение трех лет после получения дополнительного профессионального



образования зарплата обычно в среднем удваивается по сравнению с уровнем, при котором было начато обучение. Именно поэтому авторитетные западные рейтинги основаны в первую очередь на скорости роста зарплаты после получения образования. В России такой рейтинг составить проблематично. Реальное вознаграждение работников определить со стороны почти невозможно, а раз так, то и об эффективности образования можно судить лишь косвенно. Но, с другой стороны, прямые инвестиции бизнеса в образование позволяют отвлечься от уровня «непрозрачных» зарплат сотрудников и установить контроль за соотношением размеров инвестиций и прибылей. Если это соотношение имеет положительную динамику и она устраивает бизнес-структуру, то это достаточно надежный аргумент в пользу высокого рейтинга образовательной программы.

В целом же, учитывая современный этап становления и развития корпоративного образования, понимание его эффективности достаточно размыто. Среди крупных корпоративных менеджеров встречается нетипичное понимание того, как следует оценивать успешность той или иной учебной программы. Так, например, руководитель одной из ведущих инвестиционных компаний «Тройка-Диалог» Р. Варданян заявляет: «Мы считаем признаком успеха, если 20—25% наших воспитанников откроют собственное дело независимо от нашей компании» [Vardanyan, 2006]. С одной стороны, такой подход не согласуется с распространенной оценкой успешности по росту доходов компании и зарплат выпускников. С другой — если малый бизнес, переход в который с точки зрения корпоративных ценностей никогда не поощрялся и который, к тому же, считается наиболее рискованной (в экономическом смысле) сферой занятости<sup>1</sup>, то данный критерий заслуживает внимания.

Другой топ-менеджер, руководитель сферы подготовки кадров на ОАО «Российские железные дороги» видит эффективность корпоративного образования в повышении уровня функциональной грамотности персонала: «...выяснилось, что мало кто из дежурных по станции понимает, что делает, осуществляя переключения при подготовке маршрута. Иными словами, их действия не подкреплены представлениями о работе тех приборов и механизмов, которые установлены на станции» [Васильев, 2006, с. 6].

Поэтому предлагается всем настойчиво учиться, а главное убедить учащихся в «неотвратимости проверки знаний» в виде контрольных проверок, тестирований, экзаменов и других атрибутов формального образования. Впрочем, такое обучение редко дает ожидаемый эффект. Как отмечал более века назад Дж. Дьюи: «Знание определений, правил, формул и многого другого в современной школе очень похоже на изучение названий деталей автомобиля, без понимания того, как он все-таки работает и почему движется» [Dewey, 1916, ch. 17].

---

<sup>1</sup> См., например, [Чепуренко, 2004, с. 13—17].

Единая система критериев эффективности корпоративных университетов вряд ли возможна, поскольку они решают различные задачи, обладают различными ресурсами и существуют в весьма неоднородной среде. Тем не менее подавляющим числом экспертов в качестве такого критерия выдвигаются показатели развития бизнеса, его конкурентоспособности, повышение капитализации компании. Существенно в меньшей степени признаются в качестве критериев ускорение карьерного роста сотрудников или внефирменное признание дипломов корпоративных университетов. И наконец, эффективность корпоративного университета вряд ли связана с тенденцией перерастания в отраслевой университет. Последняя, по мнению экспертов, характеризует скорее качественно новую ступень развития корпоративного образования, нежели его экономическую эффективность.

В отношении же такого критерия, как переход корпоративного университета к самоокупаемости и прибыльности, мнения экспертов разделились. По мнению некоторых из них переход на самоокупаемость и финансирование в конечном счете отрицательно скажется на качестве обучения персонала компании, поскольку образовательная структура будет решать собственные задачи по обеспечению прибыльности и доходности:

*«Это очень вредная идея. Потому что речь идет об отдельном бизнесе. Обучение — бизнес не самый хороший. Если мы сделаем какой-то внутренний учебный центр, КУ, то говорить о самоокупаемости даже вредно. Если какие-то сторонние услуги оказывать, т.е. предприятиям, которые являются сторонними организациями, то с них надо брать ту себестоимость, которую удается уловить, поскольку расходы на обучение достаточно многогранны: оплата преподавателей, аренда помещений (а если вы не арендуете помещений?) и т.д. Ведь что такое преподаватель? Вот я преподаватель? Вот я получаю зарплату, я пошел провел занятие. Допустим, мне заплатили. У нас принято платить преподавателям. Но в то время как я получаю деньги за преподавание, мне еще идет и зарплата. Но ведь я фактически там же работаю в это время — так называемая упущенная прибыль. Если аккуратно считать, то считать сложно. Сколько брать денег, какую рентабельность закладывать, из каких соображений? Если вы начинаете сотрудникам этого УЦ как-то с объема платить, то у них ориентация меняется. Им становится интереснее продавать услуги на сторону. И вы будете их уже силой заставлять, а они вам будут говорить, что аудиторий не хватает, преподавателей нет и т.д. Для себя у них ничего не будет оставаться, потому что оклад вы им будете платить за то, что они просто сидят, а премию — за то, что они продают. Я считаю, что это — нежизнеспособная структура».*

Совершенно иной подход и отношение к критерию эффективности корпоративного образования заложен при создании КУ РАО «ЕЭС России». Во многом это определяется отраслевой спецификой данного корпоративного образования:

*«Тот уровень знаний, который получит слушатель, должен быть понижаем любой компанией. В любой компании так уже исторически сло-*





*жилося, что подкрепление государственное — оно должно быть. Если есть диплом, подтвержденный государственным вузом, будет совершенно другое отношение — это первое. Второе — мы сейчас вышли на взаимодействие с нашими зарубежными партнерами. В советское время интеграция российской энергетики была очень активной, особенно это касается наших бывших союзных республик и родственного нам по духу Ближнего Востока, соцлагеря и т.д. Там колоссальное количество неотработанных технологий, соответственно это персонал. Сейчас мы с ними ведем взаимодействие на предмет оказания услуг по подготовке им специалистов и их переобучению. Естественно, для них очень важно, что это будет диплом гособразца, не только корпоративный, но и государственный. Потому что диплом корпорации для них менее важен. Он статусный — т.е. они понимают, что корпорация дает хорошее образование, — но плюс еще государственный».*

Определенного внимания заслуживает рассмотрение снижения текучести кадров как возможный показатель эффективности. Практически всеми экспертами снижение текучести кадров не рассматривается в качестве основного показателя экономической эффективности, поскольку существование самой системы внутрифирменного обучения связано не столько с проблемами удержания кадров на рабочих местах, сколько с повышением их профессионального потенциала в целях развития компании. Тем не менее в ходе интервью многие эксперты обращали внимание на наличие определенной взаимосвязи между обучением персонала и уровнем текучести кадров. Причем эта взаимосвязь имеет два аспекта. Согласно одному, обучение персонала может способствовать текучести. Но согласно другому, повышая конкурентоспособность отдельного сотрудника, компания способствует закреплению сотрудников.

*«Во-первых, зачем он [сотрудник] пришел на предприятие, зачем он на него работает — важный вопрос. Чего он здесь вообще ищет? И во-вторых, чему его здесь учили такому, что он с этой учебы взял и ушел? У нас есть такая опасность, определенно. Другое дело, что у них мозги развиваются. Вообще, хорошие конструкторы сейчас ценятся в стране, потому что промышленность возрождается. Но это от обучения не очень зависит. У нас уходят люди не потому, что обучены. И кстати, обученные уходят редко, потому что мы на обучение отправляем тех, кто не уйдет, как нам кажется. Поэтому люди, которые чего-то достигли тут — не уходят. Как раз их мы и учим. У нас есть отбор определенный, есть система материального подкрепления дополнительная, у нас есть основная зарплата, есть молодежная подготовка (она действует четыре года) и есть дополнительное соглашение к трудовому договору, нацеленное на закрепление людей, которых надо закрепить. Ну, человек 200—250 мы держим конкретно. Люди отбираются те, которые хотят работать в первую очередь, а во вторую — получать деньги. Вот такое странное соотношение. То есть интерес к работе у нас является преобладающим мотивом, поэтому люди держатся».*

И наконец, вопрос эффективности, конечно, связан с осознанием как рядовыми, так и руководящими работниками потребности учиться, постоянно пополнять свои знания, а иногда (что особенно важно!) отказываться от старых моделей поведения и стереотипов мышления. Об этом свидетельствуют исследования готовности персонала к повышению квалификации, к примеру, на каскаде гидроэлектростанции Средней Волги [Мухарьямов, 2006] и в Пензенской области [Зотов, 2006].

Специфика  
подходов  
к обучению  
менеджеров

---

Одна из наиболее важных составляющих корпоративного образования в России связана с бизнес-администрированием. Среди крупнейших учебных заведений — школы бизнеса, созданные при некоторых ведущих вузах: Высшая школа менеджмента ГУ ВШЭ, Школы менеджмента АНХ при Правительстве РФ, Всероссийская академия внешней торговли, Высшая коммерческая школа, Международный институт менеджмента «ЛИНК», Институт «МИРБИС» и ряд других. По сути дела, речь идет о подготовке управленцев высокого уровня, для которых доля специальных знаний, связанных с особенностями основной деятельности кампании, не превышает 20%. Однако если речь идет о подготовке специалистов, то объем специальных знаний может достигать 80%. В этих случаях корпоративный университет трансформируется в самостоятельный факультет или институт. Аналогичные процессы идут и в ведомственных учебных заведениях, в которых отдельные кафедры, лаборатории готовят специалистов узкого профиля по прямым договорам с предприятиями.

Выше уже отмечалось, что функции КУ в основном сводятся к повышению квалификации технического персонала, набору и адаптации нового персонала (работа с вузами) и повышение квалификации управленческих кадров. Первые два направления на многих предприятиях были развиты еще с советских времен, и схема работы по этим направлениям отлажена на многих предприятиях уже годами. Третье же направление обрело актуальность сравнительно недавно<sup>1</sup>, потому что современные требования к управленческим кадрам в конкурентной среде кардинально отличаются от того, что было на предприятиях раньше.

К пониманию этого корпорации приходят постепенно. Помимо осознания перспективности подготовки управленцев внутри компании, на развитие этого процесса влияют еще и внешние факторы:

— стабильная макроэкономическая ситуация, которая позволяет инвестировать средства в такие сферы, как образование и исследования;

---

<sup>1</sup> Разумеется, и в советское время образованию и подготовке руководящих кадров придавалось большое значение. Если оставить в стороне идеологическую составляющую учебного процесса, то управленцев высокого уровня весьма качественно готовили в таких учебных заведениях, как Академия общественных наук, Высшая партийная школа (включая ее региональные филиалы), Высшая школа профсоюзного движения им. Шверника и ряде других. Однако подготовленные в советские времена управленцы высокого уровня если и сумели адаптироваться к рыночным отношениям, то в силу возраста постепенно сходят со сцены.



— укрупнение предприятий, создание холдингов ведет к необходимости унификации управления на предприятиях, расположенных в различных регионах и представляющих различные сектора экономики;

— обучение менеджеров происходит на самом разном уровне, от линейных руководителей нижнего звена (бригадиров, мастеров) до подготовки кадрового резерва высшего менеджмента предприятий.

Повышение квалификации высшего менеджмента на большинстве предприятий находится в руках самих топ-менеджеров, поскольку:

— они и так достаточно квалифицированные специалисты (несколько высших образований, MBA, большой опыт), поэтому им уже не нужно преподавание первичных навыков менеджмента;

— им нужны очень специфические новые знания и навыки, которые они могут получить, по большей части, лишь общаясь с коллегами;

— строгая субординация и иерархия в большинстве случаев не позволяет сотрудникам учебного центра, как бы авторитетны они в компании ни были, оценивать высший персонал и давать ему советы по повышению квалификации.

Работа по повышению квалификации управленцев ведется сегодня практически во всех учебных центрах. В данном виде образовательной деятельности неважен сектор экономики, в котором работает компания, поскольку основные принципы менеджмента едины во всех сферах. Кроме того, в этой ситуации (кросс-секторальная работа) значительным образом смягчаются вопросы конкуренции и закрытости информации, которые очень значимы для современных субъектов экономики.

Таким образом, обмен опытом и совместные проекты в области методов управления и конкретных программ подготовки средних и высших управленческих кадров постепенно начинают осваиваться существующими учебными структурами.

Корпоративное образование тесно связано с научной деятельностью. Крупнейшие компании создают собственные научные центры, потому что знания для них становятся важным фактором конкурентной борьбы. Развитие и поддержание корпоративной науки позволяет предприятию быть конкурентоспособным. Идеология и форма таких структур коренным образом отличаются от бывших советских отраслевых институтов. Основное отличие — это закрытость исследований, которыми занимаются корпоративные научные центры<sup>1</sup>. Информация и научные результаты становятся конкурентным преимуществом каждой компании, и поэтому имеет смысл хранить в их в тайне от других. Вся стратегия развития компании

Корпоративная  
наука

---

---

<sup>1</sup> Достаточно основательный мониторинг открытых сетевых ресурсов авторами статьи практически не дал сколько-нибудь интересных материалов о состоянии корпоративных научных разработок.

строится на ее ресурсной базе, а последняя формируется на основе научных изысканий.

Размер средств, выделяемых на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), — важный показатель конкурентоспособности компании. Так, к примеру, в «ГАЗ-ПРОМе» и РАО «ЕЭС России» в 2007 г. инвестиции в корпоративную науку составят более 1 млрд долл. в каждом случае. Это считается оптимальным уровнем для компаний такого масштаба. Для сравнения, другой «флагман» корпоративного движения ОАО «Российские железные дороги» сможет выделить лишь 150 млн долл., что почти на порядок меньше<sup>1</sup>.

В этой связи просматривается новая и принципиально важная тенденция. Она состоит в том, что подготовка научных кадров, традиционно считавшаяся прерогативой государства (ведь достижения науки составляют предмет национальной гордости), постепенно переходит к корпорациям. У крупных компаний возникает интерес к подготовке собственных научных кадров, если не с «нуля», (с этим неплохо справляются ведущие вузы), то начиная с определенного уровня, где требуется специализация в профильной для компании области. Это может быть уровень магистра или выше, если говорить о преемственности государственного и корпоративного образования. Но чаще это подготовка в конструкторском бюро, лаборатории, проектно или исследовательском институте, содержащемся на средства корпорации. В интервью по этому вопросу один из высокопоставленных экспертов отметил:

*«Считаю, что мы сейчас не до конца используем возможности корпоративной науки. Значительная часть государственных институтов сегодня должна быть приватизирована и вобрана отечественными корпорациями, в том числе частными. Один из путей развития нашей науки — акционирование значительной части инновационных структур, в первую очередь тех, которые имеют приватизационный потенциал. Есть государственные учреждения «в чистом виде», они решают государственные задачи, и им не надо заниматься коммерцией. А если научные структуры имеют коммерческий потенциал, тогда у них должна быть и возможность его реализации. В этом случае они однозначно представляют интерес для тех промышленных групп, корпораций, которые занимаются данным направлением, чтобы замкнуть цикл от науки до производства. При этом я не призываю раздать всю науку олигархам. Но и не вижу большого греха, если какая-то ее часть станет корпоративной. Другая часть должна остаться государственной. Но тогда очень важно создать интерфейсы. Например, центры трансферта технологий, обеспечивающие возможность максимально эффективного прямого взаимодействия науки и производства»*

<sup>1</sup> См.: Гудок. 2006. 4 дек. С. 1.



Корпоративная этика, очевидно, выступает важной частью корпоративного образования. Последние три-четыре года ряд ведущих отечественных компаний с целью выхода на международный уровень, приняли этические кодексы, в которых сформулированы основные положения корпоративной этики. Такие кодексы содержат перечень основных принципов, которыми должны руководствоваться работники корпорации всех уровней. Определяются принципы делегирования полномочий, участия в конкурентной борьбе, делового партнерства, отношения к информации (коммерческой тайне), корпоративного поведения и имиджа сотрудников. Особое внимание уделяется предотвращению ситуаций, когда возникает конфликт интересов (несовпадение личного интереса сотрудника и интереса корпорации) или появляется возможность использования служебного положения в личных целях. В число компаний, которые приняли кодексы корпоративной (деловой) этики, входят РАО «ЕЭС России», ЗАО «Газпромбанк», ОАО «Ростелеком», ОАО «ТНК-ВР Холдинг», ОАО «Российские железные дороги» и ряд других.

С точки зрения образовательных технологий изучение системы корпоративных ценностей происходит неформально, в процессе выполнения ежедневных обязанностей. Не последнюю роль играют и специально созданные третейские суды, которые разрешают наиболее сложные случаи применения кодекса корпоративной этики и чьи решения затем широко распространяются среди сотрудников компании. Наконец, тексты кодексов, как правило, выставлены на сайтах компании и доступны каждому интересующемуся.

В какой степени корпоративные учебные заведения выступают индикатором социальной ответственности компании? Дело заключается в том, что развитие корпоративных форм обучения связано скорее с решением задач повышения эффективности бизнеса и его развития, чем с социальной направленностью деятельности крупных компаний. Тем не менее определенный социальный вклад корпоративного образования видится в формировании рынка высокопрофессиональных специалистов. Эту позицию можно выразить словами одного из экспертов:

«Прежде всего эти программы развития направлены на задачи бизнеса. И все-таки люди приходят и уходят. И даже если они уходят, они уходят на рынок более подготовленными. Так или иначе, корпорация, которая проводит такие программы, повышает общий уровень специалистов на рынке».

Таким образом, налицо определенный разрыв в представлениях о социальной значимости внутрифирменной системы обучения персонала населения в целом и бизнес-сообщества. Если создание корпоративных университетов для руководителей компаний выступает, скорее, необходимым условием развития бизнеса в современной экономической ситуации, то, по мнению значительной части россиян, прежде всего экономически активной части населения, это одно из проявлений социальной ответственности

О корпоративной этике и социальной ответственности

---

## Критика корпоративно- го образования

---

российского бизнеса не только перед сотрудниками своих компаний, но отчасти и перед местным, региональным сообществом.

Суть встречающихся критических высказываний в адрес корпоративного образования сводится в основном к призывам взять его под полный контроль со стороны государства. Действительно, с точки зрения обеспечения прав и интересов учащихся корпоративные университеты абсолютно непрозрачны для государства и общественности в отличие от «обычных» учебных заведений. По существу, аргументы критиков сводится к известной дихотомии: общее образование vs. профессиональное. Так, подвергается сомнению необходимость узкой специализации, характерной для корпоративного обучения, и привязанность к конкретному технологическому процессу.

Критикуется также запрограммированный характер обучения, при котором какое-либо отклонение от программы невозможно. Отмечается, что за высокооплачиваемый профессионализм приходится жертвовать общим и моральным образованием, поскольку корпоративные ценности далеко не всегда совпадают с общепринятыми, включая семейные, религиозные, гражданские: «В корпоративном образовании людей учат действовать по привычке. Здесь, как правило, поощряется не думающий учащийся, способный к изменениям и росту, а нерелексирующий конформист. Едва ли выпускники корпоративного университета смогут применить полученные знания с целью социальных преобразований или изменить привычный образ жизни и мышления» [Jarvis, 1997, p. 218—219].

Другой аргумент критиков заключается в том, что корпорации «снимают сливки» и обучают по тем специальностям, где эффективность инвестиций в образование наиболее высокая. При этом на откуп государству отдаются массовые, «низкорентабельные» профессии: шофер, повар, парикмахер, охранник, массажист и т. д.

Однако, несмотря на критику, корпоративное образование успешно развивается. Сегодня в большинстве стран Европы весь прирост участвующих в образовании связан с потребностями работы и лишь незначительно — с целью саморазвития [Tuomisto, 1998]. Поэтому следует ожидать, что подготовка и переподготовка кадров за счет средств работодателя будет определяться потребностями системы, а не субъективными пожеланиями учащихся.

Что, впрочем, не исключает в некоторых случаях удовлетворение образовательных потребностей и капризов последних.

## Литература

---

*Васильев Г.* Ответственность за безграмотность // Московский железнодорожник. 2006. 8 дек. № 48. С. 3.

*Ассоциация менеджеров России.* Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике. М., 2002. С. 8.

*Зотов А.Д.* Корпоративная культура как фактор формирования и развития кадрового потенциала предприятия: автореф. дис. Пенза: ПГУ, 2006.

*Мухарямов Т.Ш.* Трансформация социального мышления и деятельности менеджеров под влиянием новых информационных технологий в энергетике: автореф. дис. Казань: КГЭУ, 2006.



*Чепуренко А.Ю.* Малое предпринимательство в социальном контексте. М.: Наука, 2004. С. 13—17.

*Чумаков А.Н.* Глобализация: контуры целостного мира. М.: Проспект, 2005. С. 39—43.

*Dewey J.* Education and Democracy. N.Y.: The Free Press, 1916. Ch. 17.

*Green A.* Report of the Annual Conference by British Association for International Comparative Education. Nottingham, 2002.

*Jarvis P.* Paradoxies of Learning. L.: Croom Helm, 1997. P. 218—219.

*Tuomisto J.* Demands and Possibilities for Lifelong Learning in a Market-oriented Society // International Perspectives on Lifelong Learning / J. Holford, P. Jarvis, C. Griffin (eds). L.: Kogan Page, 1998.

*Vardanyan R.* Moscow's New School Looks West // Moscow Times. Business Review. 2006. Oct. P. 25.

*Wiggenhorn W.* Interview // EUCEN News. 1999. June 9.