
А.Д. Кузьмичёв

Статья поступила
в редакцию
в августе 2008 г.

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ: КНИЖНЫЕ НОВИНКИ

Аннотация

Обзор посвящен лучшим, на взгляд автора, книгам по бизнес-образованию, вышедшим на русском языке в начале XXI в. Рассматриваются вопросы развития системы бизнес-образования, выбора студентами и сотрудниками компаний коммерческого сектора школ бизнеса и их карьерного роста, образования предпринимателей, деятельности корпоративных университетов.

Лучшие из книг — те, которые дают больше всего пищи для размышлений, и при этом на самые различные темы, полагал Анатолий Франс. В настоящем обзоре речь пойдет о лучших книгах по бизнес-образованию, изданных на русском языке в начале XXI в. Впрочем, в нем будет затронут широкий круг вопросов: почему люди предпочитают именно бизнес, а не другие сферы деятельности, что представляют собой школы бизнеса в ретроспективе, чему можно поучиться у Японии.

«Я отправился в Лондон, имея в кармане всего 100 долларов»

Выпускнику экономического факультета МГУ им. Ломоносова, как, впрочем, и любого другого вуза, предоставляются, как правило, возможности карьерного роста в науке, бизнесе и на государственной службе. Павел Теплухин, один из основателей компании «Тройка-Диалог», реализовал, судя по книге «Матрица Теплухина», все три. Но именно обучение в Лондонской школе экономики стало, по его мнению, «одним из поворотных событий, изменивших мою жизнь». Он «отправился в Лондон, имея в кармане всего 100 долларов, — больше валюты советскому человеку купить в советском банке не разрешалось». Обучение длилось два года, и завершить его помог Теплухину Джордж Сорос, выписавший ему личный чек.

«Спустя несколько лет, когда я вновь стал прилично зарабатывать, я выписал уже свой личный чек на сумму того самого чека Сороса и набравших по нему процентов и решил вернуть его Соросу, — пишет автор. — Ему было приятно услышать, что я выполнил данное ему обещание вернуться в Россию и использовать полученные в Лондонской школе экономики знания для продолжения экономических реформ в стране» [12. С. 25, 27, 32–33].



Пример Павла Теплухина, окончившего Лондонскую школу экономики, не для всех заразителен: еще в середине прошлого века работа в коммерческой сфере в странах Запада была вовсе не престижной. Элизабет Эдершайм пишет, в частности, что во время «дискуссии между Марвином Бауэром и Адрианом Кэдбери, главой фирмы Cadbury Schweppes, во время обеда в Нью-Йорке в конце 1950-х годов Кэдбери заметил: «Я занялся бизнесом, поскольку для квакеров и младших сыновей в семье карьера в более престижных профессиях была недоступна. Я, как и большинство первооткрывателей, третий сын. Старший стал военным, средний — священником, а младшему ничего не оставалось, как отправляться в путь. Но короли больше не финансируют первооткрывателей, поэтому я стал бизнесменом. Более уважаемые профессии были для меня закрыты». Марвин рассмеялся и возразил: «Бизнес, если его вести должным образом, может быть таким же высоким призванием, как и любое другое дело»». Впрочем, судя по воспоминаниям самого Марвина Бауэра, отношение к бизнесу со стороны общества в США было плохим и ранее:

«Незадолго до окончания [юридического факультета] меня пригласили в кабинет Роско Паунда — пожалуй, самого знаменитого декана в истории юридического факультета Гарварда. Когда я вошел, он сидел не за своим письменным столом, а на председательском месте за столом для совещаний. Он начал говорить в своей обычной резкой манере, как только я переступил порог кабинета. «Бауэр, — начал он, — у меня для вас есть работа в юридическом офисе компании International Paper». «Благодарю вас, декан, — ответил я, — но мне не нужна работа. Я собираюсь осенью поступить в Гарвардскую школу бизнеса».

Он уставился на меня: «Боже мой, Бауэр, вы почти окончили лучшее учебное заведение в мире, а теперь собираетесь учиться в этом месте?» Он показал на другой берег реки Чарльз, где находилась школа бизнеса, взял какую-то книгу и швырнул ее на стол. Вот что думали о бизнесе в двадцатые годы ученые-преподаватели. Действительно, отношения между юридическим факультетом и школой бизнеса были настолько плохими, что понадобилось несколько лет, прежде чем они смогли договориться об открытии совместной программы обучения».[14. С. 34, 172–173] ¹.

¹ Отметим особо, что Марвин Бауэр постоянно заботился о репутации этой школы бизнеса. В книге Эдершайм так говорится об этом: «Например, его беспокоила изоляция преподавателей Гарвардской школы бизнеса, «варившихся в собственном соку». Чтобы решить эту проблему, для преподавателей была учреждена стипендия Бауэра. Тед Левитт, который долгое время был профессором и интеллектуальным лидером Гарвардской школы бизнеса, так рассказывал об этом: «Меня поразило, как плохо знали нашу школу в других университетах и бизнес-школах, откуда мы хотели привлекать перспективных преподавателей. Думаю, что одной из причин, из-за которых нас плохо знали, было недостаточно активное взаимодействие наших преподавателей с коллегами в других учебных заведениях... Нам пора было становиться более известными и информировать другие университеты о том, что мы делаем. Тогда Марвин и предложил идею стипендий для молодых преподавателей. Они получали стипендию, им оплачивали дорогу, они могли приехать в нашу школу и делать то, что считали интересным, узнавать что-то новое и пр. Важно было то, что мы, в свою очередь, могли узнать много нового от них и действительно узнавали. Так мы запустили новую программу под названием «Стипендиаты Бауэра». Частично она финансировалась за счет средств, выделенных партнерами McKinsey. С тех пор как стипендия была присуждена самому первому участнику программы, Марвин всякий раз посылал стипендиату письмо со своими поздравлениями» [14. С. 182].



В наши дни отношение к обучению в школах бизнеса меняется в лучшую сторону — об этом можно судить по книге Джона Вайни, возглавляющего европейский филиал фирмы Heidrick and Struggles, которая занимается подбором кандидатур на руководящие должности. Книга называется «Вы мечтаете стать главой компании? Путь наверх».

«Когда нация начала богатеть, а приобретательство превратилось в навязчивую идею, погоня за богатством, похоже, стала популярной практикой, — описывая конец минувшего века, пишет Вайни. — Способные выпускники университетов с завышенными представлениями о своей персоне вскоре понимают, что в сфере бизнеса они могут добиться более высоких доходов, чем на государственной службе или в государственном секторе экономики. Поскольку бизнес становится все более привлекательным для молодых специалистов, его статус повышается. В данном случае термин “бизнес” имеет всеохватывающий смысл, и многих самых ярких выпускников вузов привлекают такие сферы деловой активности, как банковское дело, менеджмент или консалтинг. Здесь сразу можно рассчитывать на высокие заработки, а отбор настолько тщателен, что прошедшие его могут считать себя элитой».

По мнению Вайни, одной «из самых сильных сторон коммерческого сектора является готовность принять всех желающих. С единственной оговоркой: они должны быть порядочными людьми, умеющими делать деньги в соответствии с законом и этическими нормами. Внимательно приглядевшись к руководству 250 самых крупных по капитализации компаний, можно увидеть, что лидеры корпораций — люди из разных слоев общества, с самым разным уровнем знаний. Одни приходят в бизнес из элитных школ и лучших университетов, другие — имея за плечами только обычную среднюю школу. Случается, что они приобретают опыт в предпринимательстве не за счет систематического обучения, а наблюдая за тем, как их родители справляются со своим маленьким бизнесом» [1. С. 8, 38].

О способах построения карьеры, в частности, речь идет в исследовании Эрминии Ибарра «Обретая Я. Неординарные стратегии, изменяющие карьеру». В нем содержится масса поучительных примеров. Вот один из них. Ибарра пишет, что Лейф Хагстром нуждался в отдыхе после долгих лет работы в норвежской фирме по предоставлению финансовых услуг, основанной при его участии, и приводит фрагмент интервью с ним:

«Мне нужен был отдых. Он представлялся мне кнопкой “Обновить” в программе Explorer. Я перегорел, мой энтузиазм иссяк. Хотел поехать в Штаты. Изучил кое-какие программы обучения руководителей — например, Sloan Fellows в Массачусетском технологическом институте и Kennedy School Midcareer Program в Гарварде. Однако я понимал, что взять отпуск на год означало уйти из фирмы. Это было похоже на обрыв: у меня была хорошая работа, комфорт, хороший доход. Мой партнер очень переживал по поводу моего отъезда. После долгих уговоров он наконец согласился отпустить меня на десятидневную программу в Гарвард.



Участие в программе походило на жизнь в мыльном пузыре. Ни тревог, ни стресса. Благодаря ей я понял, что не хочу возвращаться к своей жизни в Норвегии. Я осознал, что в жизни может быть что-то еще — меньше волнений, больше энтузиазма. В моей маленькой группе только один человек, японец, хотел вернуться на прежнюю работу. Один парень сказал: «Я знаю, что через год моему банку предстоит слияние. Они выбросят меня, если не смогут использовать. Там больше нет места лояльности». Я и сам раньше увольнял кое-кого из партнеров. Профессора сказали нам: «Вам всем придется изменить свои бизнес-модели в этом меняющемся мире».»

По мнению Ибарра, Лейф учился на курсах, которые открыли для него новые миры: он «узнал об интернете и о том, как встряхнуть закосневшую компанию»; «нашел братьев по духу среди других участников программы и установил прочные отношения с некоторыми из студентов». Более того, «отделение от партнера дало ему возможность поразмыслить над тем, что ему на самом деле хотелось изменить. Со временем, на расстоянии Лейф понял, что его партнер воспринимал его как должное. До этой программы он просто хотел «обновиться». Время, проведенное вдали от фирмы и партнера, убедило его, что проблема была не в самой работе, а в рабочей этике, не оставлявшей места для развлечений, и в роли младшего в отношениях с партнером, из которой Лейф давно вырос. Стала формироваться новая, более уверенная и предприимчивая профессиональная идентичность».

«То, чем в итоге занялся Лейф, — стал финансовым директором начинающей туристической компании в Нью-Йорке, — имело мало общего с причинами, побудившими его участвовать в программе, — пишет исследовательница. — Но благодаря длительному отпуску он наткнулся на возможность (и был готов ухватиться за нее), которая раньше ему и не снилась».

«Я вернулся после программы, готовый осуществить изменения в своей фирме. Через неделю после возвращения мы вступили в правовую дискусию на высоком уровне с одним из крупнейших клиентов. Тяжба затянулась на все лето, и мой отпуск с семьей пропал. Весь энтузиазм, которым я был полон по возвращении, иссяк. По дороге из Штатов назад в Норвегию со мной в самолете летел партнер одного из моих старых школьных друзей, Петер. Карл с Петером незадолго до этого зарегистрировали в Америке туристическую компанию. Во время участия в программе я немного помогал им с консалтингом, поскольку программа для руководителей предоставила непосредственные источники новейших бизнес-моделей. Снова увязнув в том же болоте, я сказал Карлу, что сыт по горло. Он ответил: «Нам нужен финансовый директор. Почему бы тебе не присоединиться?» И я поспешил туда. Это не был просчитанный шаг. Я всегда считал, что однажды что-нибудь будет проплывать мимо меня, и я ухватюсь. И я знал, что это — именно оно» [3. С. 138–140].

«Образование дает огромную уверенность в себе»

Отношение к бизнес-образованию у предпринимателей, особенно у тех, кто создает свой бизнес с нуля, отличается от мотива-



ции тех, кто работает в коммерческой сфере по найму. Вновь обратимся к книге Джона Вайни «Вы мечтаете стать главой компании? Путь наверх».

«Лишь небольшая горстка людей в каждом поколении обладает способностями, личными качествами, везением и возможностями, чтобы, начав с нуля, создать бизнес мирового уровня, — пишет он. — Немногие способны предвидеть будущие тенденции и обойтись при этом без образования. Безусловно, в последние годы, когда высокие технологии заняли главенствующее место, предпринимательские инициативы, основанные на научных (интеллектуальных) разработках, принесли некоторым людям невероятную удачу: представьте себе бизнес, родоначальником которого стал Массачусетский технологический институт или Кембриджский университет. В самом деле, благодаря успеху высоких технологий из городка Кембридж с населением всего 110 000 человек вышло 400 мультимиллионеров. И многие из них становятся меценатами, оказывающими финансовую поддержку своим друзьям в организации собственного дела» [1. С. 39].

«Образование дает огромную уверенность в себе, а уверенность является своеобразным эликсиром успеха», — считает Вайни и раскрывает значение традиционного обучения в школах бизнеса. «Рискну предположить, что официальное образование гораздо нужнее человеку, который рассчитывает работать в корпорации, нежели будущему предпринимателю, — пишет он. — Структуры официального образования, процесс обучения (консультации и семинары) и дух дружеского соперничества между студентами, изучающими один и тот же предмет, — прекрасная тренировка для вхождения в корпоративную жизнь» [1. С. 47].

Структуры официального образования не всегда идут в ногу со временем. Именно поэтому интересны предпринимательские инициативы в сфере образования, в частности осуществляемые в США. Об этом пишет Питер Друкер в книге «Бизнес и инновации»: «В небольшом калифорнийском городке, в котором я живу, районный кооператив по присмотру за детьми, основанный около 1980 г. несколькими женщинами для того, чтобы присматривать за детьми друг друга, превратился к 1984 г. в школу с двумя сотнями учеников, которые учатся в ней вплоть до четвертого класса. А христианская школа, основанная несколько лет назад местными баптистами, берет на свое попечение у города Клермонта младшую среднюю школу, построенную пятнадцать лет назад и пустовавшую на протяжении последних пяти лет из-за отсутствия учеников. Программы второго образования всех видов, будь то программы менеджмента для управленцев, находящихся в середине своей карьеры, или курсы повышения квалификации для врачей, инженеров, юристов, процветают; даже во время суровой рецессии 1982–1983 гг. такие программы пережили лишь незначительное сокращение» [2. С. 27–28].



По мнению Друкера, среди «самых успешных новаторов в недавней американской истории — два человека, работающих в сфере высшего образования, Александр Шуре и Эрнест Боуэр».

Фрагмент книги Друкера об этих предпринимателях в сфере образования велик, но, на наш взгляд, его стоит привести полностью, без купюр:

«Шуре начинал как успешный изобретатель в электронике, на его имя зарегистрировано много патентов. Но в 1955 г., когда ему только что исполнилось тридцать лет, он основал Нью-Йоркский технологический институт как частный университет, не имея никакой поддержки со стороны правительства, фондов или крупных компаний. Он был вооружен новейшими идеями относительно того, кем должны быть студенты его вуза, чему их нужно учить, и тридцать лет спустя его институт превратился в ведущий технический университет страны с четырьмя студенческими городками, один из которых является Медицинской школой, и почти 12 000 студентов. Шуре по-прежнему остается успешным изобретателем-электронщиком, хотя вот уже тридцать лет он бессменный ректор своего университета и создал профессиональную и эффективную — по всем меркам — управленческую команду.

В отличие от Шуре Боуэр начинал как администратор сначала в системе Университета Калифорнии, затем в Университете штата Нью-Йорк, где учатся 350 000 студентов и имеется 64 студгородка и который является крупнейшей из университетских систем Соединенных Штатов Америки. К 1970 г. Боуэр в возрасте 42 лет достиг вершины своей карьеры и стал ректором. Он сразу основал Empire State College — на самом деле вовсе не колледж, а необычное решение одной из старейших и наиболее острых проблем американской системы высшего образования, которая состоит в отсутствии учебных программ, ведущих к получению степени, для людей, которые не получили образования, позволяющего им учиться дальше.

Хотя ранее предпринималось множество попыток исправить эту ситуацию, ни одна из них не давала результатов. Если таких людей принимали на программы обучения в колледжах наравне с обычными студентами, их нужды и запросы оставались без внимания, по крайней мере так они утверждали. С ними обращались так, будто им было по восемнадцать лет, они теряли мотивацию и вскоре бросали учебу. Но если, как пытались делать не раз, для них создавались специальные программы «второго образования», университеты обычно начинали рассматривать эти программы как обузу и старались от них откреститься, а на обучение этих студентов направляли самых бездарных преподавателей. В Empire State College Боуэра такие люди слушали обычные университетские курсы в одном из колледжей университета штата. Сначала их прикрепляли к научному руководителю, обычно члену преподавательского состава того или иного факультета. Руководитель помогал им работать над своими программами и принимал решения о том, в чем этим студентам требовалась дополнительная подготовка, а в каких областях, наоборот, их опыт и знания позволяли им переходить на более высокий уровень. Такой руководитель также выступал в роли своеобразного брокера, договариваясь о принятии таких студентов на ту или иную программу и решая, с какого уровня они должны начинать обучение.

Возможно, все эти шаги кому-то покажутся очевидными, и так оно и есть. Однако все это шло вразрез с устоявшимися традициями американского академического мира, и университетская бюрократия оказала



таким нововведениям достаточно серьезное сопротивление. Но Боуэр стал на своем. Его Empire State College стал первой успешной программой такого рода в американской системе высшего образования, в его рядах сегодня более 6000 студентов, число бросающих учебу ничтожно мало, существует даже магистерская программа. Боуэр, величайший новатор, не перестал быть администратором. Будучи ректором Университета штата Нью-Йорк, он пошел дальше, став главой совета по образованию при президенте Картере, а затем президентом Фонда развития образования Карнеги, т.е. занял сначала самую «бюрократическую», а затем самую «привилегированную» позицию в американском академическом мире» [2. С. 271–273].

Отметим особо, что предпринимателям в США, в отличие от отечественных деловых людей, делающих первые шаги в бизнесе, есть куда обратиться по вопросам образования. Кэтрин Кэтлин и Джейна Мэтьюз подробно описали, например, как действует Центр Кауфмана, «крупнейшая в мире организация такого типа»: «Ее единственная цель — способствовать предпринимательскому успеху в любом возрасте и на всех уровнях, от учеников начальной школы до глав быстрорастущих компаний». Книга Кэтлин и Мэтьюз — часть разнообразных обучающих ресурсов, созданных Центром Кауффмана для предпринимателей. Кроме книг он предлагает: встречи предпринимателей при Центре Кауффмана; статьи на сайте www.entreworld.org; диагностические опросы «Что вы знаете и о незнании чего не подозреваете»; интернет-систему Kauffman Business EKG, диски CD-ROM и аудиокассеты с обучающими материалами, а также другие продукты и услуги [6. С. 12–14].

«Многие школы бизнеса создали себе доброе имя»

Генри Минцберг напоминает читателю, что первая программа MBA была введена в 1908 г. в Гарвардском университете под названием Master of Business Administration — «Магистр делового администрирования» (в кабинете ректора это наименование сочли «безобразным ярлыком») [9. С. 6, 22].

По его мнению, у нынешних школ бизнеса большие проблемы с программами обучения. «Управление — это не сумма маркетинга, финансов, бухгалтерского учета и т.д. Оно имеет отношение ко всем функциям бизнеса, но не сводится к ним, — пишет едкий на язык профессор. — Если знания в виде разноцветных жидкостей налить в пустой сосуд, коим является студент программы MBA, а потом осторожно взболтать, то получится набор отдельных слов, а не цельная смесь, имя которой менеджер» [Там же. С. 33]. В этой связи Минцберг ссылается на статью двух выдающихся профессоров, специалистов по финансам — Майкла Дженсена из Гарварда и Уильяма Меклинга из Рочестерского университета — под названием «The Nature of Man» («Природа человека»). В ней авторы представили пять моделей природы человека. «Они быстро разделяются с тремя, описывающими человеческое поведение с точки зрения истории, психологии и политики, — отмечает



Минцберг. — Четвертую, основанную на экономике, они не отвергают так активно, поскольку она укладывается в пятую, которой было дано довольно запутанное название: Resourceful, Evaluating, Maximizing Man (REMM)». В итоге относительно «человека находчивого, оценивающего, максимизирующего» у финансистов получился такой вывод: «У человека-REMM нет абсолютных понятий, абсолютных принципов, абсолютных ценностей» [9. С. 166]. Минцберг отмечает, что компания Enron кишела сотрудниками с дипломами MBA: «В течение девяностых годов Enron нанимала по 250 свежеспеченных обладателей степени MBA в год» [Там же. С. 171].

Минцберг пишет о том, что в США возникла мода на программы, похожие на MBA, в других секторах экономики. «Мы не говорим уже о программах MPA (Master of Public Administration — магистр администрирования государственных организаций) и MHA (Master of Health Administration — магистр администрирования организаций здравоохранения), полностью скопированных с MBA, — пишет он и резюмирует: — Таким образом, мы получаем менеджеров со степенью MBA, бегающих по больницам в поисках клиентов, чтобы их обслужить, изо всех сил пытающихся провести слияние и формулирующих миссию организации» [Там же. С. 177].

Судя по книге Минцберга, бизнес-образование в Японии «почти всегда является делом самих корпораций», и «Германия, подобно Японии, пошла собственным путем в области бизнес-образования». А во Франции «мы наблюдаем другую картину, отличную от Японии и Германии, не говоря уже об Америке. Действительно высоким статусом здесь обладают несколько высших школ (grandes ecoles), обучающих бизнесу, инженерному делу и другим сферам деятельности» [Там же. С. 202–207]. Профессор отмечает, что стандарт MBA, называемый «самым роскошным брендом в мире бизнес-образования», «достиг апогея в одной из знаменитых французских школ — Высшей школе экономических и коммерческих наук в Париже (ESSEC)» [Там же. С. 210].

Гарольд Ливитт основное внимание в одном из разделов своей книги «Сверху вниз. Почему не умирают иерархии, и как руководить ими более эффективно» уделяет школам бизнеса в США во второй половине XX в.: «В то время рейтинг большинства американских бизнес-школ (в других местах их почти не было) был ниже, чем у заведений, преподававших физическую культуру. Например, в начале 1950-х годов такое изысканное учреждение, как бизнес-школа Чикагского университета, все еще предлагало курсы по написанию деловых писем» [7. С. 93]. И лишь «к 1970-м годам MBA стала относительно уважаемой и все более популярной академической степенью» [Там же. С. 94].

Питер Наварро, редактор книги «Что знают лучшие специалисты MBA: известные бизнес-школы без купюр», пишет, что в наши дни «увитые плющом стены Гарварда и Уортона, залитые солнцем кампусы Стэнфорда и USC, интеллектуальные нивы французской INSEAD, легендарной Лондонской школы бизнеса и плодovitого



Университета науки и технологии Гонконга выпускают более 100 тыс. студентов дневных и вечерних отделений стандартных и административных программ MBA» [13. С. 7]. В его работе дан подробный анализ программ MBA в 50 самых крупных бизнес-школах США. Наварро уверен в дальнейшем росте популярности диплома MBA. «Важнейшие вопросы, разбираемые на занятиях, ключевые концепции и методики, которым учат студентов, навыки, вырабатываемые в стенах школ и университетов, и сами знания, преподаваемые в рамках курса MBA, обеспечивают будущих руководителей предприятий на всех этапах и уровнях управления самым мощным арсеналом аналитического оружия, когда-либо применявшегося в корпоративных войнах», — отмечает профессор Наварро [Там же].

С ним категорически не согласны профессора Джеффри Пфедер и Роберт Саттон. «Многие современные руководители организаций окончили школы бизнеса, и даже те, кто не имеет степени MBA, часто посещают курсы для руководителей, которые проводят преподаватели школ бизнеса. Чему они учатся на этих курсах? Тому, что вести разговоры, особенно умные, выгодно, — пишут они в статье «Почему разговоры одерживают верх». — Умные разговоры составляют основу обучения менеджеров во всех ведущих образовательных учреждениях в США и по всему миру. Студентов учат красиво говорить во время дискуссий в аудиториях и красиво излагать свои мысли на бумаге во время письменных экзаменов. Оценки студентов по большей части зависят от того, сколько они наговорят на занятиях и насколько красиво звучит их речь» [11. С. 31].

Питер Лоранж, президент IMD — Международного института развития, находящегося в Швейцарии, — полагает, что в наши дни в прогнозах будущего школ бизнеса «...все большую популярность приобретают термины “сервисный университет” и “предпринимательский университет”» [8. С. 13]. Он считает, что основной критерий успешности школы бизнеса — «создание новой ценности (стоимости), что и является ее миссией». Создание стоимости, как полагает Лоранж, включает в себя три элемента: научную деятельность — «создание нового знания о менеджменте и роли бизнеса в экономике и обществе»; преподавание — «распространение знания среди обучающихся индивидуумов»; гражданскую позицию — «служение обществу» [Там же. С. 25]. В связи с этим важен его вывод о том, что «...многие школы бизнеса создали себе доброе имя именно за счет научных открытий ведущих ученых и обучения будущих успешных предпринимателей» [Там же. С. 77].

Лоранж особо отмечает, что IMD «не получает государственных денег», но оборот денежных средств в расчете на одного преподавателя сопоставим «с оборотом высокоэффективной сервисной организации, например McKinsey, лидера консалтинговой отрасли» [Там же. С. 209]. Возможно, это связано с тем, что в институте выработаны свои оценки труда преподавателей (научные достижения — 50%, педагогические инновации — 30%, гражданская



позиция — 20%), составляющие основу системы материального поощрения, ведь в «в IMD отсутствуют штатные должности» и без кафедр и научных отделов «команды преподавателей формируются с целью решения конкретных проблем для учебных программ и исследовательских проектов» [8. С. 313, 366]. Возможно, именно такая структура IMD помогает ему удерживать позиции на рынке в условиях конкуренции со стороны недавно появившихся корпоративных университетов [Там же. С. 345].

«В каком-то смысле мы являемся пионерами общества»

Книг, посвященных корпоративным университетам, издано крайне мало. Лишь в 2008 г. появились работы Вениамина Каганова «Корпоративный университет “Норильский никель”. Опыт лидера» и Самуэля Мэлоуна «Корпоративный учебный центр. Создание и управление».

По мнению Каганова, «в большинстве организаций корпоративный университет представляет собой комплексную обучающую организацию, построенную по модульному принципу» (каждый модуль включает в себя цикл тренинг-семинаров, объединенных по содержанию, например школа управления, школа продаж и др.) [4. С. 18]. Автор напоминает читателям, что первый корпоративный университет — Hamburger University — появился в 1961 г. в компании McDonald's. «Он был создан для того, чтобы обучать сотрудников ресторанов McDonald's, разбросанных по всему миру, различным аспектам ведения бизнеса. Клиенты McDonald's не должны чувствовать разницы в обслуживании, где бы они ни находились — в Европе, Америке или Азии, — пишет Каганов. — Широкое распространение корпоративные университеты получили позднее. Основной их рост пришелся на 90-е годы прошлого века». Ныне общепризнанная модель корпоративного университета на Западе — структурное подразделение компании с четырьмя базовыми функциями: обучать сотрудников всех уровней; управлять знаниями; выступать в качестве единого центра корпоративной культуры, хранилища ценностей компании и быть центром инноваций [Там же. С. 21].

В качестве хрестоматийного примера такого университета Каганов приводит Корпоративный университет Motorola-U с годовым бюджетом около 100 млн долл., 99 подразделениями в 21 стране, постоянным штатом из 400 сотрудников, который на протяжении 20 лет остается крупнейшим корпоративным университетом мира. «Сегодня этот университет — чрезвычайно прибыльный бизнес, — пишет Каганов. — Каждый доллар инвестиций приносит здесь более 30 долл. прибыли. Уникальные обучающие программы и методики не являются привилегией только сотрудников Motorola, но служат целям укрепления партнерских отношений: специалисты компаний-партнеров получают право воспользоваться этой прекрасной системой образования» [Там же. С. 22–23].

В России, как отмечено в книге, корпоративные университеты начали появляться с 1999 г. Первый из них — Университет «Би-



лайн», созданный компанией «Вымпелком». Интересно, что такие образовательные структуры создают не только крупные компании: Каганов приводит пример корпоративного университета на рынке стройматериалов — это МС-школа компании МС *Vauchemie Russia* — и отмечает особо, что уникальность этого университета в том, «что внутренние преподаватели в нем — только топ-менеджеры самой компании» [4. С. 28].

Самуэль А. Мэлоун также приводит пример из строительной отрасли: оказывается, строительное сообщество Великобритании в конце минувшего века открыло центр по обучению персонала, услугами которого может воспользоваться любой из 4000 членов сообщества, и уточняет, что в числе компаний Великобритании, организовавших корпоративные учебные центры, достаточно назвать такие как *Lucas*, *British Steel*, *British Telecom* и *Norwich Union* [10. С. 54, 67].

Мэлоун очень дотошно описывает структуру учебного центра, содержание программ, технические средства обучения. «Функционально корпоративные учебные центры могут стать одним из подразделений отдела обучения и развития персонала или находиться под контролем менеджера по персоналу (вариант — линейного руководителя), — пишет Мэлоун. — Корпоративная библиотека, если таковая имеется в компании, — одно из лучших мест для размещения центра, т.е. центр станет дополнительной службой на базе библиотеки» [10. С. 180].

Не все специалисты поддерживают идею корпоративных университетов. Генри Минцберг, например, полагает, что «корпоративные учебные заведения “прикидываются” университетами, а университетские школы бизнеса, в свою очередь, имитируют заинтересованность в каждом индивиде — при таком раскладе и те и другие дезинформируют потребителя и изменяют своему предназначению» [9. С. 262]. «Не знаю, знакомы ли в японских корпорациях с понятием “штабных колледжей”, но действуют они именно так, во всяком случае в бизнесе, — пишет Минцберг. — Когда менеджеру *Toshiba*, посетившему Лондонскую школу бизнеса, сказали, что многие студенты уволились с работы, чтобы учиться по программам МВА, он воскликнул: “Ну, тогда *Toshiba* – университет!”» [Там же. С. 265–266].

Вряд ли Минцберг знаком с двумя институтами, созданными Коносуке Мацуситой — РНР и MIGM, описанными Джоном Коттером в книге «Лидерство Мацуситы: уроки выдающегося предпринимателя XX века» .

Первый из них, как пишет Коттер, был основан самим Мацуситой в ноябре 1946 г., и основные идеи были отражены в его названии, расшифровывающемся как «Мир и счастье через процветание» (*Peace and Happiness through Prosperity*). К моменту смерти основателя в 1989 г. институт РНР насчитывал более 300 сотрудников, выпускал 11 журналов, в большинстве своем ежемесячных, общим тиражом более 3 млн экземпляров. Кроме того, он выпускал около 400 книг в год, в том числе научно-популярную литературу-



ру, учебники, научные монографии и художественную литературу для детей. «Другие виды деятельности в настоящее время включают семинары по менеджменту, организацию клубов дружбы и исследовательскую работу, — отмечает Коттер. — Семинары по менеджменту РНР представляют собой преимущественно двух- или трехдневные программы, в которых приняли участие более 180 тыс. человек» [5. С. 176, 179].

Институт Мацуситы по проблемам государственного управления и менеджмента (Matsushita Institute of Government and Management — MIGM) был основан в 1979 г. Его особенность в том, что он не связан с каким-либо университетом и не имеет постоянного преподавательского состава, а «состоит из административного персонала, преподавателей-совместителей и студентов» [Там же. С. 199].

Коттер особо отмечает: «MIGM был создан в 1979 г., когда Мацусите было 85 лет. Официально провозглашенной целью института стало развитие и стимулирование лидерства в политике и государственном управлении в XXI в. На поверхности этот его план, как и многие другие, выглядел нелепым. Небольшая и весьма странная организация, не связанная ни с каким университетом, должна была подготовить новое поколение государственных служащих и тем самым изменить политику следующего столетия. Чтобы ни у кого не возникло сомнений в радикальности его замыслов, К.М. создал попечительский совет MIGM — группу консультантов и советников, в которую вошли 13 успешных бизнесменов, семь руководителей некоммерческих ассоциаций, пять университетских профессоров, один бывший президент университета, один «комментатор» и один политик (губернатор префектуры Канагава). В совете не было ни депутатов парламента, ни членов кабинета министров или высокопоставленных бюрократов из Токио.

Для маленького института были выработаны четкая миссия и набор принципов. Общая цель состояла в содействии миру и процветанию путем проведения исследований по важным проблемам и подготовки нового поколения политических лидеров. Отбор и обучение студентов подчинялись задаче развития в них пяти качеств: 1) искренней веры в то, что подлинная решимость может преодолеть любые препятствия; 2) духа независимости в мыслях и действиях; 3) готовности к обучению на всем имеющемся опыте; 4) способности избавиться от старых стереотипов и традиционного мышления; 5) способности к сотрудничеству и взаимодействию с другими» [Там же. С. 200].

«Когда в 1979 г. институт начал принимать заявления о приеме на первый курс, рассчитанный на 23 места, некоторые наблюдатели сомневались в том, что будет достаточно претендентов. Мацусита сказал, что им не стоит беспокоиться. Он обещал начать занятия даже с одним студентом, — пишет Коттер и уточняет: — В том году общее количество подавших заявления в MIGM составило 904, таким образом, конкурс составил 39 человек на место (доля принятых — 2,5%), тогда как в наиболее престижных университе-



тах мира конкурс редко составляет более 5 человек на место (т.е. доля принятых — менее 20%)» [5. С. 202–203].

В 1982 г. трем студентам MIGM был задан вопрос: «Что самое трудное в институтской программе?» Тошихико Йокоо, выпускник Университета Кейо, на него ответил так:

«Главная проблема для студентов в этом институте состоит в том, что нужно самим принимать решения. Как отметил г-н Окада, мы должны сами составлять учебный план и выбирать темы работ. Чтобы составить наилучшую программу, нам нужно было бы знать об обществе все. Но это невозможно. Мы стараемся встретиться со многими людьми, воспользоваться их мудростью и советами, но это тоже сложно. Даже составив подобную программу, мы нередко испытываем трудности, поскольку предъявляем к себе весьма высокие требования. Иногда мы, студенты, особенно те, кто поступил в институт в первый год его существования, называем себя “пионерами века”. Институт состоит из людей, которые экспериментируют. В каком-то смысле мы являемся пионерами общества» [Там же. С. 205].

Литература

1. Вайни Дж. Вы мечтаете стать главой компании? Путь наверх. М.: Олимп-Бизнес, 2007.
2. Друкер П. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007.
3. Ибарра Э. Обретая Я. Неординарные стратегии, изменяющие карьеру. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
4. Каганов В. Корпоративный университет «Норильский никель». Опыт лидера. М.: Вершина, 2008.
5. Коттер Дж.П. Лидерство Мацуситы: уроки выдающегося предпринимателя XX века. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. Кэтлин К., Мэтьюз Дж. Путь собственника: от предпринимателя до председателя совета директоров — Манн, Иванов и Фербер. М., 2007.
7. Ливитт Г.Дж. Сверху вниз. Почему не умирают иерархии и как руководить ими более эффективно. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
8. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
9. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники MBA. М.: Олимп-бизнес, 2008.
10. Мэлоун С.А. Корпоративный учебный центр. Создание и управление. Минск: Гревцов паблишер, 2008.
11. Организационное обучение. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. (Классика Harvard Business Review).
12. Теплухин П. Матрица Теплухина: до и после первого миллиона. М.: АСТ: Астрель, 2008.
13. Что знают лучшие специалисты MBA: известные бизнес-школы без купюр / под ред. П. Наварро. М.: Фаир-Пресс, 2006.
14. Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.