

# Российские корпорации переходят к продвинутым моделям подготовки специалистов - корпоративным кафедрам и корпоративным университетам

*Российские корпорации обнаружили, что сегодняшние выпускники вузов не соответствуют их требованиям. Повозившись с поставщиками учебных программ и собственными учебными центрами, они переходят к более продвинутым моделям — корпоративным кафедрам и корпоративным университетам.*

Современное российское корпоративное образование отличается от западного. В советское время существовала централизованная система повышения квалификации и профессиональной подготовки, сегодня же каждая компания самостоятельно организует образовательный процесс. Если для иностранных университетов характерны системность и последовательность, то в России практикуется внедрение отдельных компонентов технологии. Любое корпоративное образовательное подразделение в западных странах создается для реализации стратегии компании, у нас же чаще наоборот — сначала организуется отдел обучения, а потом формулируется миссия фирмы (или они существуют отдельно друг от друга).

На примере нескольких российских корпораций из разных отраслей мы попытались выяснить, что заставляет компании расширять свое участие в образовательных процессах и действительно ли результаты работы корпоративных образовательных структур отражаются на эффективности организации в целом. Мы выделили четыре основные стадии, которые проходит корпоративное образование: аутсорсинг образовательных программ, корпоративный учебный центр, корпоративные кафедры и корпоративные университеты. Переходить от одной стадии к другой компании заставляют консерватизм нынешней системы образования, необходимость передачи специфических знаний и потребность в выращивании собственных лидеров.

Система профессионального образования в России, сложившаяся еще в индустриальную эпоху, сегодня

не может справиться ни с нарастающим информационным потоком, ни с требованиями к практическим навыкам выпускников, диктуемыми бизнесом. «Ежегодно российские вузы выпускают примерно 15 тысяч ИТ-специалистов, — говорит генеральный директор компании IBS **Сергей Мацоцкий**. — По оценке Министерства образования и науки, от 50 до 90% выпускников не работают по специальности. А по нашей оценке, требованиям компании (даже на самые низкие позиции) отвечает не больше 30% выпускников».

Отчасти проблемы компаний решают частные образовательные структуры, предлагая широкий спектр образовательных программ, семинаров, тренингов на любой вкус. Гибко реагировать приходится и бизнес-школам с вузами: сегодня они готовы корректировать свои программы и создавать новые под запросы конкретных компаний. Фактически все зависит только от платежеспособности последних. «Мы сами выступаем инициаторами, формируем методологию, контент и финансируем создание профессиональных стандартов вместе с РСПП и Агентством национальных квалификаций. Так, мы создали четыре стандарта по ядерной энергетике, по ключевым профессиям, создаем такие стандарты и в области машиностроения», — говорит заместитель начальника департамента по управлению персоналом компании «Базовый элемент» **Филипп Мурашов**.

Однако возможности образовательных учреждений адаптироваться к запросам компаний не безграничны, и бизнес все чаще убеждается, что не может удовлетворить свои потребности на рынке частных образовательных программ. В этих условиях крупные корпорации создают собственные образовательные структуры, в которых готовят специалистов всех уровней: от слесарей до менеджеров инновационных проектов. Размер образовательных структур, объемы инвестирования в их развитие и масштаб решаемых ими задач зависит от уровня развития самой компании.

## ПОШЛИ СОТРУДНИКА НАЛЕВО

Образовательный аутсорсинг — наиболее распространенная форма образовательных программ. Практически любая компания, от малых компаний до крупных корпораций, сталкивается с необходимостью доучивания сотрудников, развития у них конкретных навыков и умений: то иностранный язык на недостаточном уровне, то выступать перед аудиторией специалист панически боится, то новые компьютерные программы требуется осваивать. Рынок частных образовательных услуг гибко реагирует на запросы компаний и предлагает отработанные программы. «Специальных тренингов мы не проводим, но регулярно, примерно раз в квартал, отправляем наших специалистов и менеджеров на какие-то внешние курсы и тренинги, — рассказывает **Марина Павлова**, руководитель отдела по работе с персоналом компании «Лаборатория Касперского». — Тренинги довольно разнообразные и разноплановые, но преобладают тренинги технической направленности — освоение каких-то новых операционных систем и технологий, распознавание видов угроз».

Слушателей корпоративных кафедр НПО «Са-турн» в РГАТА им. П. А. Соловьева обучают непосредственно сотрудники предприятия.

Другой типичный случай привлечения внешних специалистов для обучения сотрудников — условия работы с западными партнерами. Так, условия работы по созданию самолета RRJ компанией ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» потребовали выполнения всех чертежей и полной проработки аппарата в системе CATIA (Computer Aided Three-dimensional Interactive Application) — одной из самых распространенных систем автоматизированного проектирования высокого уровня, позволяющей создавать трехмерные модели самолета, а также решающей все задачи технической подготовки производства. Для этого ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» привлекло специалистов компании Dassault Systemes, разработчика системы автоматического проектирования (САПР), цель — обучение своих конструкторов работе с программным обеспечением CATIA, раньше работавших с кульманами.

Один мой знакомый какое-то время работал в системе поддержки SAP международной производственной корпорации. В принципе основное, что от него требовалось, это высокий уровень технических знаний, умение разобраться в технической проблеме пользователя (например, связанной с управлением закупками) и решить ее. Но кадровый департамент поставил перед ним задачу развить в себе умение проводить презентацию перед аудиторией (чтобы доносить до своих коллег наиболее

типичные ошибки пользователей) и направил его на тренинг специально приглашенной компании в группе таких же боящихся выступлений на публике. Через какое-то время знакомый стал довольно сносно выступать, хотя и делал это через силу, жалея, что упускает время, которое мог бы потратить на любимое программирование. Но это уже к вопросу о типе личности. Результат-то от тренинга налицо — нужный навык развили.

Между тем внешние тренинги, какими бы высокопрофессиональными и гибкими они ни были, именно в силу своей выключенности из внутренней среды компании не могут адаптировать сотрудника к работе в конкретном отделе конкретной компании, передать ему ценности этой компании, научить принятым правилам поведения, донести стратегию развития компании, показать направления развития. В чистом виде образовательный аутсорсинг из-за ограниченности ресурсов используют в основном малые и средние компании, крупные же сами участвуют в разработке образовательных программ, тренингов, а также проводят семинары силами собственных сотрудников (носителей корпоративной культуры) в рамках корпоративных учебных центров.

## ДОКРУЧИВАНИЕ ВИНТИКОВ

Деятельность корпоративного учебного центра в первую очередь направлена на ускорение адаптации новых сотрудников к корпоративной культуре, на развитие конкретных уникальных навыков (на «докручивание винтиков»), на систематизацию образовательного процесса.

Неотъемлемая часть программ ориентации и адаптации сотрудников в большинстве компаний — это тренинги. «Как правило, когда люди приходят в компанию, первая задача, которая решается, — это доведение их до определенного профессионального уровня. Вторая задача — тюнинг под корпоративную культуру — решается в рамках программ ориентации, адаптации», — говорит Филипп Мурашов. Во время прохождения программ ориентации и адаптации сотрудникам объясняют, как работать в корпоративной компьютерной системе, что понимается в компании под термином «конфиденциальность информации», каковы особенности работы в том или ином подразделении, объясняют предпочтения в одежде и поведении и т. п. Краткосрочные программы корпоративных учебных центров позволяют развивать отдельные навыки и умения, развитие которых не заложено в традиционных программах, предлагаемых на рынке.

Компания АBBV, предъявляя к руководителям инновационных проектов требования по обяза-

тельному техническому образованию, столкнулась с проблемой отсутствия у «технических» людей навыков менеджеров. «Процесс создания новых разработок очень сложен, и человек, который им управляет, должен прекрасно знать каждый этап, каждый момент этого процесса, — рассказывает директор по персоналу головного офиса ABBV **Марианна Пестрякова**. — Он должен уметь общаться с людьми, уметь организовать творческий процесс разработки. У нас с этим, естественно, есть некоторые сложности, потому что люди у нас в основном технические. В помощь инновационным менеджерам у нас создана программа тренингов. Мы начали проводить обучение тому, как преодолевать ошибки коммуникации. Для этого мы привлекаем разных тренинг-провайдеров, но программы составляем сами. Для менеджеров проектов проводим курсы: как управлять проектом, как оценивать риски. Потому что у них в должностные обязанности входит составление графиков, контроль, отслеживание. И самое главное — это риски, например, выпустим или не выпустим новый продукт в срок».

Корпоративный учебный центр решает тактические задачи, обеспечивает «тюнинг» сотрудников под корпоративные стандарты и требует постоянного финансирования. «Если у человека нет фундаментального понимания связей и явлений, он воспринимает информацию порционно, и при каждом изменении ситуации он не в состоянии прогнозировать, что и как будет меняться, и соответственно изменить свое поведение, — говорит Филипп Мурашов. — И вот тогда ему опять нужен тренинг, а тренинг — это деньги, часы, стулья, аудитории, карандаши. Поэтому цена и бюджеты корпоративных учебных центров быстро растут, но основная причина этого — в слабости фундаментального образования. Как ни парадоксально, правильное фундаментальное образование очень прагматично».

Корпоративный учебный центр ориентирован на доучивание широких масс сотрудников, от рабочих до топ-менеджеров, и позволяет организациям решать только тактические задачи, отслеживая изменения и новые требования рынка в краткосрочном периоде. Расширяясь, компания постепенно переходит от приобретения готовых образовательных курсов со стороны к выстраиванию долгосрочных отношений с профильными вузами.

### **КАФЕДРА ДЛЯ КОРПОРАЦИИ**

Приобретая опыт реализации краткосрочных образовательных программ, компании приходят к необходимости обучения молодых специалистов «под себя». Происходит это на уровне сотрудни-

чества с профильными учреждениями начального профессионального и высшего образования. Мы назвали такую форму корпоративной кафедрой.

### **БУДУЩИЕ ТОПЫ «СЕВЕРСТАЛИ» ЗАКАНЧИВАЮТ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Старейшие корпоративные кафедры существуют при РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. Этот университет является базовым вузом нефтегазового комплекса России с 1930 года. Университет функционирует при активном участии таких нефтяных гигантов, как «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Сибнефть». В течение многих лет корпорация «Северсталь» сотрудничает с ведущими российскими вузами, например с СПбГПУ и МИСиСом, в области подготовки целевых групп студентов металлургических специальностей. Обучение на корпоративных кафедрах ведется по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры. По окончании обучения выпускники получают дипломы государственного образца.

Испытывая нехватку квалифицированных специалистов в ИТ-сфере (при отсутствии нужных ей современных специальностей в системе высшего образования), компания IBS более десяти лет назад приступила к реализации образовательных программ совместно с профильными вузами. Желаемого результата удалось достичь не сразу. «Около десяти лет мы сотрудничали примерно с десятью кафедрами при вузах, брали стажеров. Как правило, студенты обучались по коротким технологическим программам подготовки и затем сразу попадали в проекты. В среднем уходило две трети — часть из-за профнепригодности, часть потому, что молодые специалисты не были готовы к специфическим условиям нашей работы: к командировкам, к сложному общению с клиентами. Оставалась одна треть, не густо», — рассказывает генеральный директор IBS Сергей Мацоцкий.

В 2006 году компания IBS в рамках программы сотрудничества с ведущими российскими вузами создала академию IBS (структурное подразделение для подготовки молодых специалистов для компании внутри вузов). В настоящее время академия IBS ведет подготовку специалистов по программам дополнительного профессионального образования (ДПО), а также магистрантов в магистратурах, созданных на базе двух вузов — МФТИ и МИСиС. Среди других партнеров академии IBS — ВШЭ, МИФИ, МИЭМ, МИЭТ, МЭИ, РЭА им. Плеханова, МИРЭА. «Суть программы и ее особенность состоят в создании принципиально новых, востребованных рынком специальностей в сфере информационных

технологий, по которым сегодня не готовит ни один российский вуз: системный архитектор, системный аналитик, консультант ИТ в области управления бизнесом, консультант ИТ по внедрению бизнес-приложений», — говорит Сергей Мацоцкий.

По мнению большинства компаний, особенно печальная ситуация сегодня складывается в сфере подготовки менеджеров. Прекрасное, казалось бы, бизнес-образование, с которым сегодня приходят в компании молодые специалисты, не позволяет им демонстрировать столь же прекрасные успехи в своей работе. «Во многих бизнес-школах образование строится так. Слушатели собираются, слушают лекцию какого-нибудь именитого профессора из известной западной школы бизнеса, потом все разъезжаются», — говорит Филипп Мурашов. Решая проблему восполнения дефицита управленческих кадров для отраслевых производственных предприятий, компания «Базэл» открыла магистерские программы Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова «МВА— производственные системы», в рамках которых студенты готовят проекты, направленные непосредственно на реализацию на предприятиях холдинга. «Программу МВА мы делаем потому, что у нас есть целый ряд так называемых эталонных участков, созданных в результате внедрения новой производственной системы на базе принципов TPS (Toyota Production System), что приносит огромную прибыль предприятиям,— рассказывает Филипп Мурашов. — Когда ты собираешь машину по уму, ты, во-первых, делаешь конкурентный продукт, во-вторых, подтягиваешь технологический уровень производства других предприятий. Раньше мы это делали в основном силами дорогостоящих специалистов из Америки, Японии. Они приезжали, учили наших мастеров, слесарей. Сейчас их опыт масштабируется, число линий, где машины собираются по мировым нормам, растет в арифметической прогрессии. И чтобы обеспечить руководство ими, мы должны в большем объеме выпускать российских специалистов с международными знаниями, но с нашей практикой. Но ни одно образовательное учреждение в России таких вещей сделать не может. Поэтому мы сами пошли в ВШБ МГУ и создали там новую программу по управлению производством на базе принципов TPS. Эта система в результате отладки двух сборочных линий одному ГАЗу принесла более двух миллиардов рублей».

При совместной разработке образовательных стандартов компании и вузы стараются идти от потребителей — предприятий отрасли. РГАТА им. П.А. Соловьёва много лет сотрудничает с лидерами авиационной и приборостроительной отраслей промышленности. Все выпускающие кафедры

факультета авиадвигателестроения и факультета радиозлектроники и информатики академии имеют филиалы и студенческие конструкторско-технологические бюро на предприятиях-работодателях (а это ОАО «НПО «Сатурн», КБ «Луч», Рыбинский приборостроительный завод, Ярославский завод приборостроения и др.). Учебные программы формируются совместно с предприятием-заказчиком. Более 200 студентов старших курсов работают на этих предприятиях по совместительству, то есть во время учебы знакомятся со своим будущим местом работы. Причем на этих предприятиях работают и многие преподаватели РГАТА, поэтому учебный процесс у студентов продолжается и в условиях реального производства, только здесь преподаватель и студент решают уже не учебную задачу, а практическую. Большинство преподавателей являются ведущими экспертами в области проектирования и расчетов газотурбинных двигателей, проектирования автоматизированных технологических процессов, управляющих программ и т. п.

«Мы знаем, сколько нам нужно подготовить, например, для «НПО «Сатурн» специалистов по каждой из наших специальностей, что они должны знать и уметь, а кроме того, что им предписано знать государственными образовательными стандартами, — рассказывает ректор РГАТА **Валерий Полетаев**. — Эти дополнительные знания обычно являются узкоспециальными. Как их получить, если вуз не обладает современными программными продуктами по проектированию изделий, моделированию физических процессов и его лабораторная база по существу превратилась в «политехнический музей»? Вот здесь роль бизнеса огромна. В частности, РГАТА имени Соловьёва сохранилась как современный технический вуз благодаря НПО «Сатурн». Только за последние три года эта организация затратила на техническое перевооружение лабораторий и кафедр академии более 100 млн рублей. Это современные макеты авиационных двигателей, аэродинамические трубы, гидравлические стенды, тренажеры, технологическое оборудование, включая машинообрабатывающие токарные и фрезерные центры, координатно-измерительную машину, установку прототипирования деталей, а также многочисленные программные продукты для проектирования и моделирования различных объектов и процессов».

Бизнес и вузы делят сферы влияния, фундаментальное образование остается за традиционной системой профессиональной подготовки кадров, компании подключаются на последних курсах. «Корпорации, во всяком случае российские, на сегодняшнем уровне не могут заменить исторически

существующие научные школы, которые сконцентрированы в государственных университетах и дают классическое фундаментальное образование. Потому что при всем падении уровня и преподавания, и исследований, которое всем хорошо известно, совершенно очевидно, что школы сохранились, люди, идеи, желания в том или ином виде присутствуют. Совершенно понятно, что такие системы даже силами крупнейшей компаний в чистом поле не выстраиваются», — говорит Филипп Мурашов.

Корпоративная кафедра, используя многолетнюю научную базу вуза, за счет тесной работы с отраслевым предприятием и при его существенной финансовой поддержке создает образовательные программы, позволяющие готовить высококлассных специалистов, отвечающих требованиям рынка. Но такая корпоративная образовательная структура не решает главную задачу современной компании — выращивание будущих лидеров. Решить эту задачу призван корпоративный университет.

### КУЗНИЦА ТОПОВ

По данным фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»», в России сегодня существует более 30 корпоративных университетов. Определение «корпоративный университет» в России пока не оформлено, поэтому многие компании, имеющие внутренние образовательные программы повышения квалификации, учебные центры и корпоративные «кафедры», часто называют их корпоративными университетами. Между тем особенностью корпоративного университета считается стратегическая направленность его образовательной политики — он позволяет выявлять и выращивать будущих топ-менеджеров для компании. Никакая другая институциональная единица на это не способна. Учебные центры помогают лишь адаптировать и доучить сотрудника. «Кафедра» обеспечивает общий профессиональный уровень, позволяя готовить специалистов мирового уровня. И только корпоративный университет позволяет обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество компании за счет создания и развития кадрового топ-резерва.

За последние 15 лет в Соединенных Штатах закрылось около ста колледжей, предлагавших четырехгодичные образовательные программы. За тот же период число корпоративных университетов выросло с 400 до более чем 2000. Если эти темпы сохранятся в течение ближайших десяти лет, корпоративных университетов станет больше, чем традиционных вузов, считают многие эксперты. Сейчас собственные корпоративные университеты есть у многих российских предприятий: ОАО «Северсталь», «Ингосстраха», ОАО «ОКБ Сухого»,

ОАО «Ростелеком», ОАО «ВымпелКом», ОАО РАО «ЕЭС России», ОАО «Норильский никель», Группы компаний «Волга-Днепр» и др. Правда, серьезных корпоративных университетов в РФ немного.

Как показало наше исследование, наиболее успешно задача управления знаниями в масштабах корпорации посредством корпоративного университета решается, пожалуй, только в корпоративном университете «Северсталь». Появился он в 2001 году, с 2003-го на базе университета реализуется программа развития лидеров и «агентов» изменений Talent Pool, разработанная совместно с консультантами из Университета Нортумбрии (Великобритания, г. Ньюкасл). Цель программы, по словам директора корпоративного университета «Северсталь» **Дмитрия Афанасьева**, — подготовка менеджеров, которые специально должны заниматься неординарными, инновационными проектными изменениями. Над проектом строительства завода по производству легких стальных конструкций «Северсталь стальные решения» на базе индустриального парка «Шексна» работала целая группа выпускников программы Talent Pool 2006. Один из них, Владислав Васильев, проанализировал в процессе учебы варианты размещения нового производства, подобрал оборудование, разработал производственный и инвестиционный планы и, защитив проект «Оценка целесообразности развития строительного комплекса на базе ИП «Шексна»», стал финансовым директором компании «Северсталь стальные решения». В этом году ОАО «Северсталь» запустило в своем корпоративном университете новую программу, цель которой — подготовка топ-менеджеров для международных подразделений компании. Говорит Дмитрий Афанасьев: «Мы задали себе вопрос: в чем состоят ключевые компетенции череповецкого предприятия «Северсталь», которые делают его успешным? И пришли к выводу, что это умение управлять индустриальными активами, состоящее в том, что мы умеем находить активы с большим потенциалом, но с плохим управлением, эти активы приводить в порядок и заставлять их работать. Второй вопрос: можем ли мы распространить наш опыт на все интегрированные предприятия ОАО «Северсталь», развивая свой бизнес? Наверное, можем. Тогда возник следующий вопрос: а какой инструмент нам поможет это сделать? Так и возникла идея создания корпоративного университета как центра, который будет обобщать этот опыт, ну и чужой тоже, превращать его в некие «пакеты знаний», в технологии, передавать их на другие предприятия и ковать новых топов».

*По материалам издания «Эксперт Онлайн»*