

Об «обучающихся организациях» и корпоративном образовании в инновационном контексте*



**Григорий Артурович
КЛЮЧАРЕВ**

доктор философских наук, профессор, директор Центра социологии образования, науки и культуры Института социологии Российской академии наук (Kliucharev@mail.ru)

Аннотация. Существующая за счет бюджетных средств система дополнительного профессионального образования далеко не всегда успевает за реальными потребностями производства и рынка труда в повышении квалификации и переподготовке кадров. В качестве альтернативы развивается корпоративное (внутрифирменное) образование. Оно успешно конкурирует с государственными образовательными системами, поскольку имеет перед собой конкретную цель – подготовить сотрудника к производительному труду именно в своей компании и для ее блага. Компании, которые развивают внутрифирменное непрерывное образование, становятся «обучающимися организациями» и приобретают очевидные конкурентные преимущества.

Ключевые слова: корпоративное образование, внутрифирменные центры подготовки кадров, обучающиеся организации, отраслевые НИОКР.

Введение

Корпоративные университеты появились в конце 1980-х гг. в связи с глобализацией рынка труда и интеграцией национальных экономических пространств¹. В настоящее время в мире насчитывается

около 1200 корпоративных университетов. Признанными лидерами являются Toyota University, ORACLE, MacDonald's University, General Electric, Disney University. Особенно активны в обучении своих со-

* В статье использованы результаты исследования, выполняемого при поддержке Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ), проект № 13-03-00015а «Непрерывное образование и трансфер наукоемких технологий: модели взаимодействия учреждений образования и науки с предприятиями реального и финансового секторов».

¹ John F. Gutowski. A Corporate Education. PublishAmerica (2010) – 542 p.; Чумаков А.Н. Глобализация: контуры целостного мира. – М.: Проспект, 2005.

трудников такие наукоемкие компании, как Google, Роулз-Ройс, БМВ, IBM, Sony, Даймлер-Бенц. О размерах подобной деятельности можно судить на примере компании «Моторола», корпоративный университет которой обеспечивает работой более 1000 штатных преподавателей, которые ведут занятия на 24 языках, в 49 странах мира. Существенно, что при этом лишь 10% от общего числа занятых штатных преподавателей работали когда-либо в обычных классических университетах.

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

Казалось, не так давно сторонники известной «фордистской» модели считали, что обучать кадры нерентабельно – выгоднее нанять новую рабочую силу. Но с ростом интеллектуальной емкости труда, внедрением высоких (наукоемких) 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%².

² John F. Gutowski. Там же, с. 5-25.

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 сфере подготовки кадров «работает» 70 млрд. долл. ежегодно. Оценить российский рынок корпоративного образования пока не представляется возможным. По всей видимости, он в несколько раз превышает размеры нынешних государственных расходов на систему дополнительного профессионального образования.

Корпоративным университетом (КУ) обычно называют обособленную структуру (подразделение) компании, организующую по специально разработанным учебным планам подготовку и повышение квалификации своих штатных сотрудников. По сути дела, корпоративный университет – это система внутрифирменного обучения, которая абсолютно отличается от того порядка, который принят в классическом университете. Здесь, как правило, нет деканатов, кафедр, зачетных книжек. Не звучат звонки в начале и по окончании занятий.

Нет почетных докторов и ученых советов – неизбежных атрибутов классического учебного заведения.

При определении особенностей корпоративного обучения эксперты называют два основных признака. Первый заключается в том, что данная форма образования всегда нацелена на определенную целевую группу – сотрудников компании либо сотрудников отрасли, для которых обучение совершенно бесплатно и проводится, как говорится, «с отрывом от производства». Для посторонних такая система образования закрыта.

Вторым существенным признаком, характеризующим систему внутрифирменного обучения, является наличие у компании *единой стратегии непрерывного разви-*

тия, которая предполагает непрерывное образование — целевую и направленную постоянную (периодическую) подготовку (переподготовку) и повышение квалификации персонала этой компании. При этом компания постепенно превращается в «обучающуюся организацию», где учатся все и каждый в определенные моменты своей трудовой биографии³.

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 корпоративную культуру компании. В данном случае разрабатывается специальная программа обучения для студентов старших курсов (специалистов и магистров) профильных (отраслевых) вузов в тех регионах, где имеются предприятия компании-заказчика. Выпускные дипломные работы выполняются, как правило, под руководством опытных сотрудников предприятий. На основании результатов выпускных «корпоративных» экзаменов и с учетом рекомендации представителя фирмы выпускники трудоустраиваются на предприятие-заказчик.

Таким образом, можно принять за основу следующее определение корпоративного образования: это система внутрифирменного обучения, объединенная единой концепцией в рамках стратегии развития организации и разработанная для всех уровней руководителей и специалистов⁴. Как видим, по сути, речь идет о реальной системе непрерывного профессионального образования, действующей в форме *обучающейся организации*.

³ Martijn Rademakers. *Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization*. Routledge (2014). — 170 p.

⁴ Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике. — М.: Ассоциация менеджеров России, 2002. — С. 8.

Корпоративное образование в России

Считается, что одна из причин развития корпоративного образования⁵ в России — оторванность действующих институтов профессиональной подготовки от реальных потребностей и специфики рынка труда. Эту нишу, по понятным причинам, осваивают сами крупные предприятия, которые лучше знают, какие кадры им нужны. Как справедливо отметил один из опрошенных экспертов, классические университеты, да и почти вся система высшего и среднего профессионального образования со своими традиционными программами, государственными стандартами, утвержденными на несколько лет вперед учебными планами, идут позади стремительно несущегося вперед «корпоративного локомотива знаний».

В то же время, несмотря на критику современной высшей школы, многие эксперты отмечают необходимость использования ресурсов традиционных классических вузов. Так, представители корпоративных университетов и учебных центров компаний подтвердили, что готовы работать на персональной основе с отдельными преподавателями, отвечающими требованиям, предъявляемым к ним корпорациями. Это означает, что вузовские преподаватели смогут разрабатывать и предлагать авторские курсы с учетом специфики заказчика, постоянно обновлять свои знания, демонстрировать навыки

⁵ При подготовке настоящей статьи использованы данные экспертных опросов, проведенных ФГУП «Центр социологических исследований» Минобрнауки РФ в 2012 г. (рук. — Ф.Э. Шереги). В исследовании приняли участие ряд крупнейших отечественных компаний, корпораций и акционерных обществ, в том числе Росатом, Ростехнологии, РусГидро, ЕЭС, Роснефть, Газпром, РЖД, Автоваз, Информационные спутниковые системы имени академика М.Ф. Решетнева, ГКНПЦ имени М.В. Хруничева, Алроса, концерн радиостроения «Вега», концерн «Созвездие», концерн «Гидроприбор», Центр технологии судостроения и судоремонта, корпорация «Росхимзащита», концерны «Океанприбор» и «Моринформсистема-Агат», НПК «Уралвагонзавод».

владения современными техническими средствами обучения (включая дистанционное) и, главное, будут во всех смыслах «ориентированы на рынок».

Другая причина интенсивного развития корпоративного образования в России заключается в том, что топ-менеджмент крупных компаний заинтересован в приобретении непрофильных активов, включая и образовательный блок. Для многих компаний возможности экстенсивного роста, характерного для 1990-х – начала 2000-х гг., исчерпали себя. Поэтому, чтобы поддерживать конкурентные позиции, необходимы качественные изменения прежде всего внутри самой организации, включая активное производство и накопление человеческого капитала. В данном контексте изменяются принципы работы с персоналом, осваиваются новые стратегии переподготовки и повышения квалификации сотрудников.

Еще одна предпосылка развития корпоративного образования связана с устойчивой тенденцией к слиянию компаний и созданию крупных холдингов. При покупке одними компаниями других всегда встает проблема совмещения разных систем управления, «стыковки» корпоративных структур и ценностей. Для этого специально разрабатываются такие учебные программы, которые обеспечивают унификацию бизнес-технологий и трансляцию ценностей бизнеса.

Когда финансовые группы принимают решение об инвестировании, они смотрят не только на прибыльность бизнеса, но и на то, насколько безопасно инвестировать в него свои средства. Агентства, которые выставляют инвестиционные рейтинги, обычно указывают на два основных фактора: финансовую прозрачность и прозрачность управленческую. Последняя определяется наличием внутри фирмы системы обучения менеджерского состава,

наличием единых, современных стандартов в управлении людьми и в действиях менеджеров на различных позициях.

Одним из ключевых моментов в деятельности корпоративного университета является выбор его целевой аудитории. От этого зависят масштабы деятельности и специфика организации учебных и тренинговых программ. Среди российских экспертов существует большой разброс мнений о том, кого и чему надо учить в корпоративном университете. Несмотря на различные, казалось бы, модели корпоративного образования в обследованных компаниях, у них общая целевая группа – сотрудники этих компаний, причем независимо от занимаемой должности.

Специфика той или иной компании заключается в соотношении объема образовательных услуг для разных 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. При этом для сотрудников практически не существует альтернативы в выборе образования: для одних необходимо бизнес-образование, для других – повышение профессиональной квалификации, технический тренинг или тренинг инновационной направленности.

Что же касается дополнительных курсов по адаптации вновь пришедших после окончания «обычного» учебного заведения молодых сотрудников, то здесь повсеместно ситуация достаточна похожа. Особое внимание уделяется подготовке кадрового резерва непосредственно в высших учебных заведениях. По большей части это касается технических, инженерных специальностей. Примером подобного взаимодействия является

внутрифирменная система обучения в Московской городской телефонной сети (МГТС), которая на свои средства содержит базовую межвузовскую кафедру в МТУСИ. Ежегодно после окончания третьего курса отбирается группа 30 человек, и на основании дополнительного соглашения они изучают все телекоммуникационные системы, которые поставлены в МГТС. Специалисты Московской телекоммуникационной сети читают специальные курсы, в которых рассказывается о том, что делается на практике. Кроме того, МГТС заключает договоры о подготовке специалистов на коммерческой основе. Если это дети сотрудников, то их обучение оплачивается МГТС и после окончания учебы они принимаются на работу на предприятие.

Таким образом, основными направлениями современного корпоративного образовательного процесса следует считать: *во-первых*, обучение менеджерского состава компании всех уровней и подготовка кадрового резерва; *во-вторых*, подготовку молодых специалистов; *в-третьих*, повышение квалификации сотрудников, непосредственно занятых в производстве. Корпоративные университеты как система внутрифирменной подготовки кадров заняли нишу прикладного инженерного образования, которое практически выпало из современной системы государственного профессионального образования.

Подготовка профессиональных кадров ведется на всех образовательных уровнях – начальном, среднем специальном, высшем и послевузовском. Так, имеют собственные (корпоративные) курсы повышения квалификации: для рабочих, имеющих диплом об окончании ПТУ, лица (НПО) – в среднем 8,0% обследованных предприятий и компаний; для специалистов, имеющих диплом об окончании техникума, колледжа (СПО) – 8,5%;

для специалистов, имеющих диплом об окончании вуза (ВПО) – 8,5%; для рабочих, имеющих полное или неполное общее образование – 22,3% предприятий и учреждений⁶.

Особенно велика доля предприятий, в которых созданы корпоративные образовательные учреждения по переподготовке и повышению квалификации специалистов и квалифицированных рабочих, в Санкт-Петербурге, Центральном Черноземье, Поволжье, Волго-Вятском, Уральском и Восточно-Сибирском районах; на предприятиях тяжелой промышленности и в финансовых учреждениях.

Из числа тех предприятий и учреждений, у которых нет собственной базы полного цикла профессионального образования специалистов и квалифицированных рабочих, собираются создать курсы для персонала, имеющего диплом об окончании учреждения НПО, – 1,8%; диплом об окончании учреждения СПО – 0,6%, диплом об окончании вуза – 0,9%. Значительно больше доля тех предприятий, которые собираются создать курсы повышения квалификации, – 14,2%.

Имеющаяся у предприятий и компаний собственная база полного цикла профессионального образования удовлетворяет их собственные потребности в восполнении дефицита квалифицированных кадров: имеющих диплом об окончании учреждения НПО – в среднем на 55,9%, имеющих диплом об окончании учреждения СПО – в среднем на 68,9%, имеющих диплом об окончании вуза – в среднем на 71,2%. Данные показатели практически во всех отраслях промышленности особенно велики в Москве, Санкт-Петербурге, Поволжье, на Северном Кавказе, на Урале и на Дальнем Востоке (табл. 1 и 2).

⁶ Данные ФГУП «Центр социологических исследований» Минобрнауки РФ (2011). Рук. – Ф.Э. Шереги.

Таблица 1. Насколько собственная корпоративная база профессионального образования удовлетворяет потребностям предприятия (компании) в подготовке кадров (по регионам), %

Уровень подготовки специалистов и квалифицированных рабочих	Регион					
	Москва	Санкт-Петербург	Поволжский	Северо-Кавказский	Уральский	Дальневосточный
ПТУ, лицей (НПО)	90,0	48,3	31,8	70,0	56,7	40,5
Техникум, колледж (СПО)	90,0	57,5	52,5	78,0	59,1	50,5
Вуз (ВПО)	87,5	55,6	61,7	68,0	76,3	0,0

Таблица 2. Насколько собственная корпоративная база профессионального образования удовлетворяет потребностям предприятия (компании) в подготовке кадров (по отраслям), %

Уровень подготовки специалистов и квалифицированных рабочих	Отрасль				
	Легкая промышленность	Тяжелая промышленность	Сфера услуг	Строительство	Бюджетные учреждения
ПТУ, лицей (НПО)	70,0	40,5	63,3	73,0	46,3
Техникум, колледж (СПО)	70,0	62,7	70,8	78,2	63,3
Вуз (ВПО)	60,0	80,8	67,4	67,5	76,7

Вопрос эффективности корпоративного образования является наиболее важным. Для предприятия, которое направляет на обучение своих сотрудников, подобным критерием служит рост прибыли, повышение конкурентоустойчивости и темпов роста капитализации на фондовом рынке. Не последнее место по значимости занимает рост социальных выплат и льгот сотрудникам, которые, опять-таки, напрямую связаны с общими экономическими показателями эффективности. Как правило, для сотрудника, который направляется на учебу, первичным показателем эффективности является карьерный рост и повышение заработной платы. С достижением этих показателей обычно и связана мотивация к учебе. Однако в зависимости от статуса учащегося мотивация может существенно изменяться. Так, к примеру, в исследовании внутрифирменного образования россий-

ских филиалов крупной международной компании выявились значительные различия по группам высшего и среднего состава менеджеров (табл. 3).

Особенность современного ведомственного и корпоративного образования в России состоит в том, что объективно оценить его результативность достаточно сложно. В международной практике при выборе образовательной программы потребитель ориентируется на рейтинг поставщика и, как следствие, на ожидаемое повышение зарплаты и карьерный рост. Так, по нашим расчетам на основе данных RLMS-HSE, в течение первых двух лет после получения дополнительного профессионального образования зарплата российских работников растет обычно на 10–20% быстрее, чем у необучавшихся. Именно поэтому авторитетные мировые рейтинги основаны в первую очередь на показателе роста зарплаты

Таблица 3. Мотивы участников корпоративного обучения компании Japan Tobacco Int. (российские филиалы), %

Мотивы/занимаемая позиция	Решение руководителя	Желание обсудить проблемы с коллегами	Желание повысить свою компетентность	Желание сменить обстановку
Высшее управленческое звено	0,0	42,9	57,1	0,0
Среднее управленческое звено	35,5	5,0	40,0	20,0
% от общего числа участников ДПО	29,8	10,6	42,6	17,0

после получения образования. В России такой рейтинг создать проблематично. Реальное вознаграждение работников с учетом значительной доли «серой» зарплаты определить почти невозможно, соответственно 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 предприятий. Если данное соотношение имеет положительную динамику и она устраивает бизнес-структуру, то это достаточно надежный аргумент за высокий рейтинг образовательной программы.

В отношении же такого критерия, как переход корпоративного университета к самокупаемости и прибыльности, мнения разделяются. Большинство экспертов считают, что переход на самокупаемость и самофинансирование в конечном счете отрицательно скажется на качестве обучения персонала, поскольку образовательная структура будет решать собственные задачи по обеспечению прибыльности и доходности.

В целом же, учитывая современный этап становления и развития российского корпоративного образования, можно сказать, что понимание его экономической эффектив-

ности достаточно размыто. Менеджеры обычно соглашаются с необходимостью обучения персонала, однако размер вложений может сильно варьироваться. По сути, каждое предприятие и компания по-своему решают вопрос о соотношении аутсорсинга и образования, иначе говоря, о соотношении числа тех, кого следует обучить, и тех, кого выгоднее нанять со стороны.

Определенного внимания заслуживает показатель текучести кадров. Практически все эксперты не считают снижение текучести кадров прямым результатом корпоративного образования. Это связано с тем, что 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. Эксперты обратили внимание на наличие определенной взаимосвязи между обучением персонала и уровнем текучести. Причем эта взаимосвязь имеет два аспекта. Согласно одному — обучение персонала может способствовать текучести, если конкурирующее предприятие проявит заинтересованность в привлечении такого сотрудника на свое производство. Но, с другой стороны, повышая квалификацию отдельного сотрудника, компания инвестирует в его человеческий капитал, способствует его внутреннему карьерному росту.

Внутрифирменный учебный процесс

Уже отмечалось, что корпоративное образование во многом зависит от соотношения долей общих и специальных знаний в содержании занятий. Речь, разумеется, идет не об общеобразовательных предметах, а о тех знаниях, навыках, технологиях, которые применяются на предприятиях отрасли (крупной компании) или же имеют узкое, эксклюзивное применение только на конкретном предприятии. Понятно, что ценность узкого специалиста для предприятия выше, чем работника с массовой специальностью. Так, например, при подготовке управленцев высокого уровня для Волжского каскада гидроэлектростанций доля специальных знаний, связанных с особенностями основной деятельности компании, не превышает 20%. Однако если речь идет о подготовке специалистов, занятых в конкретных (отраслевых) технологиях, то объем специальных знаний достигает 80%. В этих случаях корпоративный университет может трансформироваться в самостоятельный факультет или институт. Понятно, что управляющий более мобилен на внеотраслевом рынке труда, хотя узкий специалист всегда будет востребован внутри самой компании.

Интересный пример актуальности узкоспециальных знаний наблюдается в ОАО РЖД. Здесь, в связи с вводом в эксплуатацию локомотивов нового поколения, оборудованных современными цифровыми технологиями управления, возникла потребность в переподготовке большого количества инженеров, ремонтников, машинистов. Как правило, обучающиеся направляются в дорожную школу или базовое депо, которые могут находиться за несколько сотен километров от основного места работы. После окончания учёбы и получения новых знаний специалист не всегда возвращается на прежнее место работы, а чаще переводится (с предостав-

лением ведомственной жилой площади или льготной ипотеки) в другое депо, где организует ремонт и эксплуатацию вновь поступающих локомотивов. Так через обучение обеспечивается внутрифирменная мобильность кадров.

Особенно важным направлением деятельности корпоративного университета является подготовка и повышение квалификации менеджеров с учетом специфики компании. Требования к управленческим кадрам в современной конкурентной среде кардинально отличаются от того, что было раньше. Понимание перспективности подготовки управленцев именно внутри компании приходит постепенно. На развитие этого процесса влияют и такие факторы, как стабильная макроэкономическая ситуация (позволяет инвестировать средства в сферы образования и исследований) и укрупнение предприятий (создание холдингов), которое вызывает необходимость унификации управления на предприятиях, расположенных в различных регионах страны и представляющих, часто, 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 обычно находится в руках самих топ-менеджеров, поскольку они и так достаточно квалифицированные специалисты (несколько высших образований, MBA, большой опыт). Им уже не нужно преподавание первичных навыков менеджмента, повышение квалификации может происходить неформально, непосредственно на рабочем месте. Необходимые специфические новые знания и навыки они получают по большей части в ходе общения с коллегами на конференциях, выставках, презентациях. При этом строгая суборди-

нация и иерархия в большинстве случаев не позволяет сотрудникам учебного центра, как бы авторитетны они в компании ни были, оценивать высший персонал и давать им 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 подобной ситуации (кросс-секторальная работа) заметным образом смягчаются вопросы конкуренции и закрытости информации, которые очень значимы для современных субъектов экономики.

Таким образом, вопрос эффективности инвестиций в корпоративное образование имеет три аспекта.

Во-первых, собственно экономическая эффективность, которая заключается в получении премии к зарплате для работников и прибыли для предприятия, а именно в превышении доходов над расходами. Говоря экономическим языком, инвестиция эффективна тогда, когда приобретаемые выгоды перекрывают издержки – невозвращенные затраты, потери по инфляции и др.

Во-вторых, следует принимать во внимание, что результатом финансовой инвестиции является производство и накопление нематериального человеческого капитала, который со временем опять конвертируется в выражаемые в денежном эквиваленте результаты в виде растущей заработной платы и прибылей. При сравнении таких показателей между собой нагляднее прослеживается эффективность инвестиций⁷. Отличие от первого аспекта заключается в том, что инвестиции

в человеческий капитал, производимые корпорациями, имеют экстернальные эффекты, получаемые не только работником и предприятием, но и потенциально другим предприятием, а также обществом в целом.

Третий аспект – инструментальный. Дополнительное образование выступает для других компаний – потенциальных работодателей – в качестве *маркера*, который посредством дипломов, сертификатов, справок и свидетельств отмечает индивидуальные возможности учащихся и перспективность их участия в оплачиваемом профессиональном труде. Очевидно, что для такого «просеивания» – скрининга потенциальных работников – приходится создавать достаточно затратную систему школ, курсов, учебных центров. Впрочем, это не касается тех групп работников, которые претендуют на малопrestижные должности сторожа, дворника, уборщика, билетера, кондуктора, регистратора, диспетчера на домашнем телефоне и т.д.

Корпоративная наука и образование

Весьма важный вопрос – это связь корпоративного образования с научными исследованиями, которые финансируются компанией и результаты которых находят приложение в технологическом процессе (НИОКР). Обычно на начальных стадиях развития компании образовательные и научные подразделения организационно никак не связаны. Крупнейшие компании создают собственные научные центры в силу того, что знания для них становятся важным фактором конкурентной борьбы. Как только данное обстоятельство начинает осознаваться руководством, встает вопрос о людях, которые способны к проведению соответствующих исследований. Подготовка кадров, способных к такой деятельности, становится одним из приоритетных направлений корпоративного образования.

Не вызывает сомнений, что развитие корпоративной науки позволяет предпри-

⁷ Диденко Д.В. Финансирование российского образования и науки: роль институциональных секторов экономики // Финансовый журнал. – 2014. – № 1. – С. 111-122.

ятию поддерживать высокую степень конкурентоспособности. По идеологии и форме ведомственные научно-исследовательские структуры коренным образом отличаются от бывших советских отраслевых институтов. Основное отличие состоит в закрытости исследований, которыми занимаются корпоративные научные центры, вне зависимости от самого предмета исследования и разработки. Дело заключается в том, что информация и научные результаты становятся конкурентным преимуществом каждой компании, которая стремится хранить их в тайне от других. Вся стратегия развития компании строится на ее ресурсной базе, а последняя формируется на основе научных изысканий (НИОКР). Источники НИОКР и расходы по ним представлены в *таблице 4*.

Размер выделяемых средств на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки – важный показатель конкурентоспособности компании. Так, к примеру, в Газпроме и РАО ЕЭС ежегодно в корпоративную науку инвестируется более 1 млрд. долл. Это считается оптимальным уровнем для компаний такого масштаба. В более мелких компаниях структура расходования бюджета научных исследований выглядит следующим образом (*табл. 5*).

НИОКР справедливо относят к инновационным направлениям развития ком-

паний. Об их эффективности принято судить по двум показателям. Первый – это суммарная стоимость НИОКР, приходящаяся на каждого сотрудника компании. Второй – удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах компании. Как правило, эти показатели закрыты для сторонних экспертов, однако косвенными методами можно оценить эти величины. Такие методики используют аналитические агентства, которые по заказу конкурентов могут определить вероятную перспективность новых разработок и технологий на соответствующем сегменте рынка.

В связи с этим 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 эта подготовка происходит в конструкторском бюро, лабора-

Таблица 4. Источники финансирования НИОКР в корпорациях, %

	Федеральный бюджет	Местный бюджет	Российский грант	Иностран- ный грант	Коммерческий заказ (хоздого- воры)	Спонсорские поступления
Доля от поступлений	30,3	2,5	1,2	0,1	65,7	0,2

Источник: Осипов Г.В., Стриханов М.Н., Шереги Ф.Э. Взаимодействие науки и производства: социологический анализ. – М.: Институт социально-политических исследований, 2014. – Ч. 1. – С. 141-143.

Таблица 5. Структура расходования бюджета научных исследований в корпорациях, %

	Фонд оплаты труда	Обеспечение НИОКР	Отчисления корпорации	Прочие удержания (налоги)
Доля расходов	30,3	15,4	41,2	13,1

тории, проектном или исследовательском институте, содержащемся на средства корпорации. Именно с этим связывают развитие и внедрение технологических и высокотехнологических (интеллектуально-ёмких) инноваций в современные экономические отношения.

Начиная с 2010 года крупные госкорпорации приняли и исполняют программы инновационного развития, предусматривающие значительное расширение расходов на НИОКР. При этом происходит концентрация ресурсов на так называемых драйверах развития (Centers/Points of excellence) и прорывных научных направлениях. Такие центры развития корпораций представляют собой подразделение (или группу подразделений), которое ведет научные исследования и разработки в прорывных областях знаний и технологий, располагает при этом уникальными материально-техническими, интеллектуальными и кадровыми ресурсами. Деятельность центра отличается особенно высокой результативностью и качеством создаваемого продукта. Как правило, такие центры являются национальными (иногда – мировыми) лидерами в одном или нескольких направлениях науки и технологий и одновременно служат звеном **трансфера технологий** от переднего края исследований к национальным компаниям и лабораториям.

Важным компонентом внутрифирменного образования является корпоративная этика – обучение манере поведения, которое принято в данной компании. К настоящему моменту почти все крупнейшие отечественные компании приняли этические кодексы, в которых сформулированы основные положения корпоративной морали и системы ценностей. Подобный кодекс содержит перечень основных принципов, которыми должны руководствоваться работники корпорации всех уровней. Здесь

же 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 несовпадение личного интереса сотрудника и интереса корпорации или же появляется возможность использования служебного положения в личных целях.

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

Следует отметить и такую важную особенность, как наличие определенного социального эффекта корпоративного образования. Действительно, с одной стороны, развитие корпоративных форм обучения связано с решением задач бизнеса по повышению его эффективности и развития. Тем не менее социальная составляющая корпоративного образования заключается, как уже отмечалось выше, в формировании рынка высокопрофессиональных специалистов, в производстве и накоплении человеческого капитала.

Несмотря на очевидные преимущества корпоративного образования, необходимо понять аргументы противников, которые считают, что профессиональной подготовкой должны заниматься действующие вузы и университеты, а не предприятия.

Критическое отношение к корпоративному образованию основывается обычно на

признании возможностей нарушения прав и интересов учащихся. Корпоративные университеты, как правило, непрозрачны для государства и общественности в отличие от «обычных» учебных заведений. Другой аргумент — это сильные сомнения в необходимости узкой специализации (за счет более общих и, соответственно, легче конвертируемых знаний), которой подвергается корпоративный учащийся, и появляющаяся привязанность к конкретному технологическому процессу. Критикуется также запрограммированный характер обучения, при котором какое-либо отклонение от программы, индивидуализация учебного процесса становятся невозможными.

Кроме того, в угоду высокооплачиваемому профессионализму нередко приходится жертвовать общим образованием и моральными установками, поскольку корпоративные ценности далеко не всегда совпадают с общепринятыми, включая семейные, религиозные, гражданские. Как отмечает один из экспертов: «В корпоративном образовании людей учат действовать по привычке. Здесь, как правило, поощряется не думающий учащийся, способный к изменениям и росту, а нерелексивный конформист. Едва ли выпускники корпоративного университета смогут применить

полученные знания с целью социальных преобразований или изменить привычный образ жизни и мышления»⁸.

Самый «сильный» аргумент критиков заключается в том, что корпорации «снимают сливки» и обучают по тем специальностям, где эффективность инвестиций наиболее высокая. При этом на откуп государству остаются такие низкорентабельные (с точки зрения частной отдачи от высоких общественных затрат на подготовку) и массовые профессии, как учитель, врач, рабочий средней квалификации и т.д.

Однако, несмотря на критику, корпоративное образование успешно расширяет свои возможности и масштабы. Сегодня в большинстве экономически активно развивающихся стран прирост участвующих в образовании связан в первую очередь с потребностями профессиональной деятельности, а не общего развития и повышения эрудированности⁹. Поэтому следует ожидать, что подготовка и переподготовка кадров за счет средств работодателя будет определяться все-таки потребностями рынка, а субъективные пожелания учащихся или, как говорят, их «образовательные траектории» будут учтены лишь в той степени, в которой они соответствуют этим потребностям.

Литература

1. Диденко, Д.В. Финансирование российского образования и науки: роль институциональных секторов экономики / Д.В. Диденко // Финансовый журнал. — 2014. — № 1. — С. 111-122.
2. Корпоративные университеты в российской и зарубежной практике. — М.: Ассоциация менеджеров России, 2002. — С. 8.
3. Осипов, Г.В. Взаимодействие науки и производства: социологический анализ / Г.В. Осипов, М.Н. Стриханов, Ф.Э. Шереги. — М.: Институт социально-политических исследований, 2014. — Ч. 1. — С. 141-143.
4. Чумаков, А.Н. Глобализация: контуры целостного мира / А.Н. Чумаков. — М.: Проспект, 2005.
5. Gutowski, John. Corporate Education. PublishAmerica (2010). — 542 p.
6. Rademakers., Martijn Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization. Routledge (2014) — 170 p.

⁸ Not just the economy: Public value and adult learning. Ed. by C. Flint, C. Huges. National Institute for Adult and Continuing Education. NIACE, Leicester, 2009.

⁹ Fengliang Li, W. John Morgan, Xiaohao Ding. The expansion of higher education, employment and over-education in China // International Journal of Educational Development 28 (2008): 687–697.

7. Flint, C., Huges. C. (Eds.) Not just the economy: Public value and adult learning. Ed. by National Institute for Adult and Continuing Education. NIACE, Leicester, 2009.

Klyucharev G.A.

About the “learning organizations” and corporate education in the context of innovation*

Grigorii Arturovich Klyucharev – Doctor of Philosophy, Professor, Director of the Center for Sociology of Education, Science and Culture at the Institute of Sociology under the Russian Academy of Sciences (Klyucharev@mail.ru)

Abstract. The current state-financed system of continuing professional education is often unable to catch up with the real needs of production and labor market in advanced training and professional retraining of staff. Corporate (internal) education is being developed as an alternative. It competes successfully with state educational systems, since it has a specific purpose – to train an employee for productive work specifically in his/her organization and for its benefit. Companies that are developing internal continuing education become “learning organizations” and gain obvious competitive advantages.

Key words: corporate education, corporate internal staff training centers, learning organizations, sectoral R&D projects.

References

1. Didenko D.V. Finansirovanie rossiiskogo obrazovaniya i nauki: rol' institutsional'nykh sektorov ekonomiki [Financing of Education and Science in Russia: the Role of Institutional Sectors of the Economy]. *Finansovyy zhurnal* [Journal of Finance], 2014, no. 1, pp. 111-122.
2. *Korporativnye universitety v rossiiskoi i zarubezhnoi praktike* [Corporate Universities in the Russian and Foreign Practice]. Moscow: Assotsiatsiya menedzherov Rossii, 2002. P. 8.
3. Osipov G.V., Strikhanov M.N., Sheregi F.E. *Vzaimodeistvie nauki i proizvodstva: sotsiologicheskii analiz* [Interaction between Science and Production: Sociological Analysis]. Moscow: Institut sotsial'no-politicheskikh issledovaniy, 2014. Part 1, Pp. 141-143.
4. Chumakov A.N. *Globalizatsiya: kontury tselostnogo mira* [Globalization: the Contours of the Holistic World]. Moscow: Prospekt, 2005.
5. Gutowski J. *Corporate Education*. PublishAmerica, 2010. 542 p.
6. Rademakers M. *Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization*. Routledge, 2014. 170 p.
7. *Not Just the Economy: Public Value and Adult Learning*. Ed. by C. Flint, S. Huges. National Institute for Adult and Continuing Education, Leicester, 2009.

* The article uses the results of a study performed with the support of the Russian Humanitarian Science Foundation, project No. 13-03-00015a “Lifelong learning and the transfer of knowledge-intensive technology: models of interaction between institutions of education and science and enterprises of the real and financial sectors”.