

# КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

## CORPORATE UNIVERSITY AS A DRIVER OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE COMPANY

**O. Kozhevnikova  
S. Kobzyeva**

*Summary.* The article discusses issues of the personnel management system. Special attention is paid, namely, to the formation and role of corporate universities in the organization. The authors also consider the areas of activity of corporate universities and their key role in personnel development.

*Keywords:* corporate university, personnel development, personnel reserve development, training and development system, personnel assessment.

**Кожевникова Ольга Олеговна**

Уфимский государственный нефтяной  
технический университет  
foo30383@yandex.ru

**Кобызева Светлана Владимировна**

К.филол.н., доцент, Уфимский университет  
науки и технологии  
kobyzeva\_svetla@mail.ru

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются вопросы системы управления персоналом. Внимание, в частности, уделено формированию и роли корпоративных университетов в организации. Изучены направления деятельности корпоративных университетов и их ключевая роль в развитии персонала.

*Ключевые слова:* корпоративный университет, развитие персонала, развитие кадрового резерва, система обучения и развития, оценка персонала.

**К**орпоративный университет как драйвер развития персонала в компании направлен на выстраивание экосистемы обучения.

Система развития сотрудников в компании является неотъемлемой частью функций подразделений по управлению персоналом. Насколько эффективно будет работать данный процесс в компании, зависит от того, как сформирована организационная структура подразделения по работе с персоналом, какое место она занимает в организационной структуре компании и отражает ли все необходимые для бизнеса функциональные подразделения и направления деятельности.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций: от исключительно кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п. [12]. В качестве примера, рассмотрим структуру подразделения управления по работе с персоналом в компаниях нефтегазовой и нефтехимической отраслях, представленную на рисунке 1.

Базовую часть составляют подразделения, включающие основные функции, такие как подбор, кадровое делопроизводство, оплата труда и организационное планирование, которые имеются в большинстве компаний сегмента среднего бизнеса. Визуально они отображены цветом подразделения, которые выполняют функции развития персонала в компании. В нефтегазовых, нефтехимических и производственных компаниях организационная структура подразделений включает все вышеперечисленные подразделения и направления деятельности, решая задачи развития персонала [4].

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций [12]. Если же будем рассматривать дальнейшее развитие подразделений по управлению персоналом, то в определенный момент развития компании система управления персоналом, связанная с развитием, включает создание Корпоративных университетов, институтов, академий.

Корпоративный университет — это образовательное подразделение, призванное поддерживать стратегическое развитие компании и быть катализатором ее обновления через обучение руководителей и других сотрудников, а также создание, накопление и распространение передовых знаний внутри организации.



Рис. 1. Структура подразделения управления по работе с персоналом в компании

Первые корпоративные университеты возникли на Западе. Имеется масштабная практика американских корпоративных университетов, численность которых составляет в настоящее время более трех тысяч. Есть меньшая, но тоже интересная практика европейских университетов. Также сформированы корпоративные университеты в Японии и некоторых других странах. Все они создаются корпорациями в аналогичных целях [9].

Корпоративный университет выстраивает систему обучения, которая дает возможность сотрудникам и компании развивать необходимые компетенции и адаптироваться к современным вызовам.

Для того чтобы компания была конкурентоспособна, крупные компании открывают корпоративные университеты, корпоративные институты, корпоративные академии, учебные центры.

В корпоративном университете есть возможность развивать персонал под стратегические задачи компании. Развитие топ-менеджмента, кадровых резервистов различных уровней управления, руководителей, специалистов, молодых социалистов и молодых рабочих.

Корпоративный университет осуществляет не только задачи по профессиональному образованию промышленных предприятий, но и развитию персонала в целом.

Среди корпоративных университетов есть такие как Корпоративный университет Сибур, СберУниверситет, которые имеют аккредитацию международной системы качества CLIP EFMD [2].

В производстве также имеются корпоративные образовательные учреждения или структуры внутри компании, например, в ОАО «Серверсталь», ОАО «ОКБ Сухой», ОАО «Норильский никель», «Газпром нефть». Сравнение корпоративных университетов и направлений в развитии персонала приведены в таблице 1.

Из приведенной выше таблицы мы можем сделать вывод о том, что в крупных федеральных компаниях различных отраслей, корпоративные образовательные учреждения или структуры формируются по различным направлениям деятельности, в зависимости от стратегических целей компании.

Корпоративный университет — это система обучения сотрудников, которая одновременно решает стратегические и текущие задачи. Под системой подразумевается не только LMS-платформа, но и вся HR-структура, созданная для развития персонала. К этому способу обучения обращается всё большее число компаний. Причина заключается в постоянно меняющемся мире, где недостаточно получить образование раз и навсегда, а также в уникальности каждого бизнеса.

Создание корпоративного университета также обусловлено новыми требованиями к бизнесу, а именно: Войной за таланты, которая наряду с экономическими и демографическими силами создает новую реальность делового мира [10]. На рисунке 2 представлены описания старой реальности и новой реальности во взаимоотношении компаний и сотрудников.

В условиях новой реальности, которая обусловлена не только внутренними экономическими, демографиче-

Таблица 1.

Сравнение корпоративных университетов и направления в развитии персонала

Функциональные направления	Корпоративный университет Сибур	Корпоративный институт Газпром	Учебный центр Лукойл	Учебные центры Роснефть	Учебные центры Транснефть	Корпоративный Университет Норникель	Корпоративная академия Росатом	Корпоративный университет Сухой	Корпоративный университет РЖД	Корпоративный университет Сбер
Обучение	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Развитие кадрового резерва	+	+				+	+	+	+	
Оценка компетенций	+					+	+	+	+	+
Работа с вузами	+					+	+	+	+	+
Наставничество	+						+		+	
Профессиональные сообщества							+			
Автоматизация HR						+				
Научная деятельность, публикации и конференции		+							+	+
ИТ решения в образовательной деятельности		+								+
Развитие корпоративной культуры							+			
Подбор персонала								+		
Сопровождение проектов								+		

Старая реальность	Новая реальность
Людам нужны компании	Компаниям нужны люди
Конкурентное преимущество — оборудование, капитал и расположение	Конкурентное преимущество — талантливые люди
Более талантливые работники имеют некоторое значение	Более талантливые работники имеют огромное значение
Дефицит рабочих мест	Дефицит талантливых людей
Сотрудники верны компаниям, и есть гарантия их занятости	Люди склонны к смене компаний, а их обязательства краткосрочны
Люди принимают предлагаемый стандартный компенсационный пакет	Люди требуют гораздо больше

Рис. 2. Описание старой реальности и новой реальности во взаимоотношениях компаний и сотрудников

ским, но и внешними политическими факторами, компания, желающая расти и развиваться, должна уделять значительное внимание развитию персонала внутри компании. В прежней реальности люди испытывали высокую потребность в компаниях как работодателях, в современных же условиях компании все больше испытывают дефицит квалифицированных кадров, борясь с высокой текучестью.

Если в старой реальности конкурентным преимуществом являлось оборудование, техника, капитал, расположение, то сейчас, в новых условиях, конкурентное пре-

имущество — это талантливые специалисты, поскольку в настоящее время у компаний уже не имеется дефицита оборудования и техники — это все можно приобрести, а вот без достойного персонала невозможно эффективно трудиться и приносить прибыль.

В настоящее время недостаточно иметь необходимое количество персонала, необходимо также чтобы сотрудники соответствовали интересам компании, были высоко профессиональными, имели кросс-функциональность. Чем талантливее сотрудники, тем успешнее компания. Более талантливые работники имеют огромное значение: чем шире у сотрудника набор компетенций и чем они более выражены, тем уникальнее и незаменимее становятся его способности. Уход сотрудника из компании означает потерю необходимых компетенций.

Если в прошлой реальности наблюдался дефицит рабочих мест, люди не имели возможность трудоустройства, то сейчас мы имеем дефицит талантливых людей и большую потребность в сотрудниках, обладающих специализированными компетенциями.

С течением времени изменилось и отношение людей к работодателю. Раньше сотрудники работали на одном рабочем месте в одной организации длительное время — по десять, двадцать и более лет. В новой реальности люди более склонны к смене компании, а их обязательства краткосрочны, сейчас люди чаще меняют работодателя выбирая различные компании, переходя

от одного работодателя к другому. Кроме того, они нередко меняют не только компании, но и сферу профессиональной деятельности, появились большие возможности работать на себя, быть самозанятым.

В старой реальности люди принимали предлагаемый стандартный компенсационный пакет от компаний, в новой реальности люди требуют гораздо большего, им уже недостаточно тех социальных гарантий, которое предлагает трудовое законодательство. Сотрудникам необходимы более удобные и комфортные условия работы, расширенный социальный пакет, карьерный и профессиональный рост, возможности обучения и развития на всем протяжении работы в компании, удовлетворительный уровень заработной платы, дополнительная мотивация, внутри корпоративная жизнь, чтобы работа приносила удовлетворение.

В новых условиях важным фактором является необходимость не просто быть работодателем, организацией для трудоустройства людей, а быть привлекательной для сотрудников, умеющих выстраивать систему управления персоналом в организации таким образом, чтобы привлекать необходимый сегмент работников и сохранять свою привлекательность для сотрудников, одновременно удовлетворяя потребности стратегии компании и потребности сотрудников. Развитие является важнейшей частью подразделения управления по работе с персоналом, данную систему развития может обеспечить формирование корпоративного университета в компании.

У каждой компании есть свои стандарты работы и требования к сотрудникам. Ни одна сторонняя организация не сможет так понять задачи бизнеса, как это сделают внутренние специалисты по обучению. Поэтому компании всё чаще создают собственные корпоративные университеты для образования сотрудников. С их помощью можно полностью подстроить обучающие занятия под нужды и особенности организации. И слово «университет» не должно смущать в данном случае. На самом деле за ним стоит набор знаний и навыков, который помогает развивать и обучать сотрудников в конкретной компании. Например, корпоративный университет «Сухой» включил в свои направления деятельности функцию подбора персонала и управления проектами, помогая решать стратегические задачи своей отрасли. Корпоративная академия Росатом включила в направления деятельности своей структуры развитие корпоративной культуры [5].

Корпоративные университеты, образованные в больших корпорациях с целью систематизации развития персонала в компании, объединяя все общества холдинга, способствуя достижению стратегических целей компании, охватывая все категории персонала, развивая стратегические направления и культивируя ценности корпорации.

Главная цель корпоративного университета состоит в повышении конкурентоспособности материнской компании посредством формирования и усиления ее уникального человеческого капитала и ее организационной способности расти и меняться в соответствии с общим темпом изменений в бизнес-среде. Инвестиции в корпоративный университет являются стратегическим проектом компании по созданию нематериального актива (инфраструктура корпоративного университета в этом смысле вторична), который нельзя купить на рынке. Он призван стать источником ее устойчивых (крайне сложных для копирования) конкурентных преимуществ: глубоко кастомизированной системы обучения и развития сотрудников, управления знаниями и внедрения корпоративной культуры. Корпоративные университеты отличаются от традиционных вузов синтезом обучения и практической работы по решению бизнес-задач конкретных компаний, а от традиционных корпоративных учебных (тренинговых) центров — системным подходом к развитию талантов для решения стратегических задач компании и внутренней экспертизы передовых концепций и методов обучения.

На рисунке 3 представлена схема бизнес-процессов корпоративного университета, отражающая функциональные направления деятельности.

Корпоративный университет является не только образовательным подразделением, но и подразделением, призванным поддерживать стратегическое развитие компании. В направления деятельности корпоративного университета входят оценка персонала, развитие персонала, формирование и развитие кадрового резерва, трансляция корпоративных ценностей компании, работа с вовлеченностью персонала. Корпоративный университет создает платформу для развития компании и управляет талантами.

Корпоративный университет предполагает включение в состав своей деятельности различные функциональные направления деятельности, связанные с развитием: открытие учебных центров, формирование и развитие кадрового резерва, развитие наставничества, сотрудничество с различными учебными заведениями, молодыми специалистами и молодыми рабочими, проведение оценки персонала, участие в развитии науки, внедрение цифровой HR-трансформации.

Корпоративный университет развивает профессиональные, профессионально-технические и управленческие компетенции по средствам обучения. Обучение осуществляется различными способами: очно, заочно, дистанционно. Это могут быть полноценные курсы профессионального обучения, курсы повышения квалификации, курсы обучения профессиональным навыкам, курсы по изучению программного обеспечения, тренин-

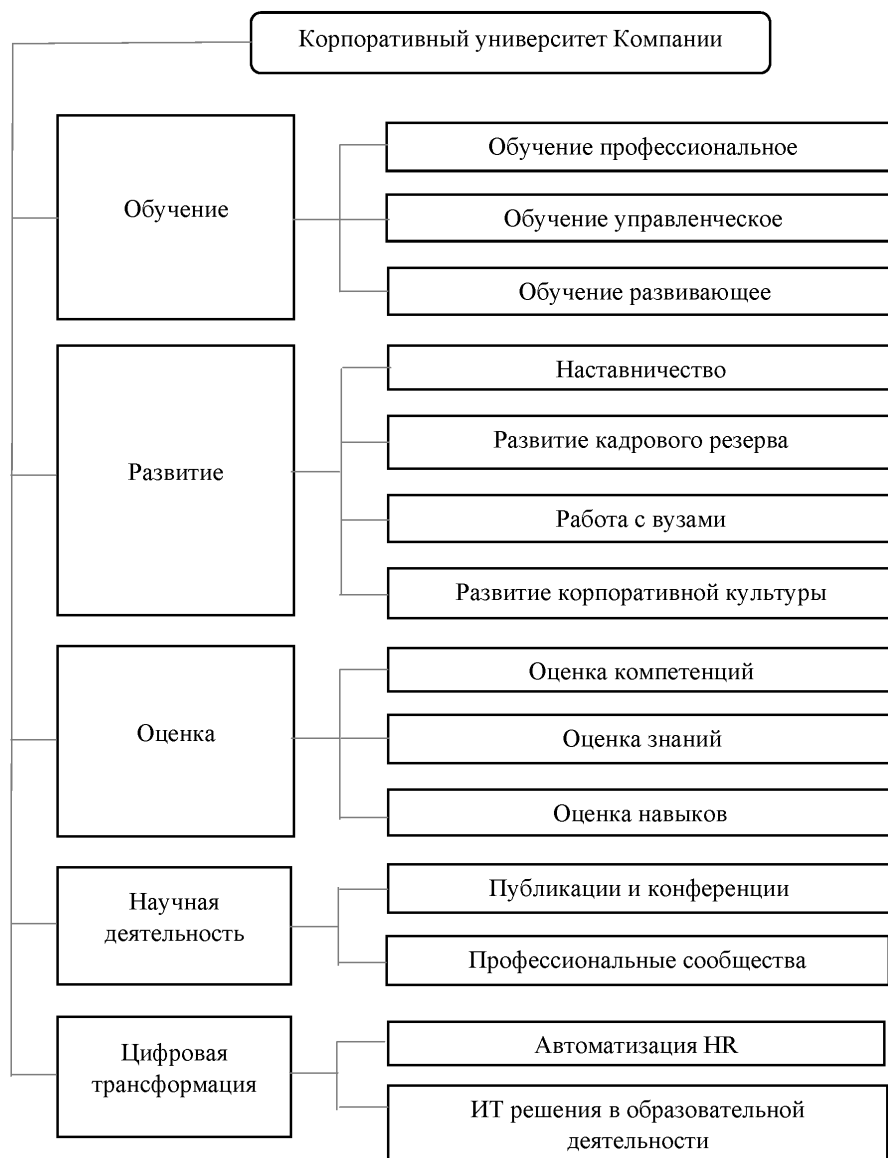


Рис. 3. Схема построения бизнес-процесса корпоративного университета

ги по развитию корпоративных компетенций, модульное обучение по управленческим компетенциям.

Так обучение рабочим профессиям заранее намеченными способами является важнейшей частью научного управления. Без обучения усилия по улучшению работы будут напрасны [11].

Управление знаниями представляет собой новый путь к пониманию организации и использованию её интеллектуальных и творческих ресурсов. Управление знаниями проявляется в попытках систематически выявлять, организовывать и делать доступным интеллектуальный капитал компании, развивать культуру постоянного обучения и распространения знаний, её конструирования на основе всего нового. Интеллектуальный капитал компании — это сумма её знаний, опыта,

понятий, взаимоотношений, процессов деятельности, инноваций и открытий [1].

Направление обучения обеспечивает необходимый уровень развития компетенций всех работников компании, задействованных в корпоративной системе развития персонала. Направление обучения реализуется всеми корпоративными образовательными структурами (корпоративными университетами, академиями, институтами, учебными центрами, тренинговыми центрами) и является основной функцией системы обучения и развития в управлении персоналом компании.

Формирование и развитие кадрового резерва компании является важнейшей стратегической задачей подразделения управления по работе с персоналом. Сотрудники, состоящие в кадровом резерве, специально

подготавливаются по своим профессиональным и личным, деловым, управленческим компетенциям, с учетом необходимости и при необходимости могут быть назначены на вышестоящие планируемые должности. Для того, чтобы быть готовым к назначению на вышестоящую должность, сотрудникам необходимо пройти определенную подготовку по индивидуальному плану развития.

Корпоративный университет является площадкой для формирования и развития профессиональных сообществ, обеспечивая коммуникацию в целях передачи знаний и обмена опытом лучшими практиками, выработки новых технологий и поиска более эффективных подходов к решению поставленных профессиональных задач.

Формирование профессиональных сообществ задано основными векторами профессиональных направлений компании. Так, корпоративный университет осуществляет карьерную работу с учебными заведениями с целью подготовки специалистов, формируя и развивая внешний кадровый резерв, состоящий из молодых специалистов и молодых работников. Он также выстраивает комплексную систему по привлечению студентов, осуществляет совместную подготовку, способствующую успешной адаптации и развитию молодых специалистов и молодых рабочих, популяризирует необходимые для компании профессии. Большинство корпоративных университетов выстраивают партнёрские взаимоотношения с вузами и ссузами, например, корпоративные университеты Норникель, РЖД, Росатом, Сибур и другие, развивают систему опережающей подготовки. Компании реализуют схему подготовки «школа-вуз/ссуз-предприятие».

Корпоративный университет организует научно-технические конференции с целью обсуждения, анализа и формирования единых путей решения производственных вопросов компании, осуществляет анализ рентабельности новаций и содействует их внедрению в производство, определяя приоритетные направления научно-технических работ, сосредотачивая ресурсы на приоритетных направлениях научно-технических работ; а также способствует проведению полного цикла работ от проекта до внедрения в производство.

Корпоративный университет развивает направление наставничества в компании. Наставничество подразделяется на два направления: наставничество молодых специалистов, закончивших вузы и наставничество молодых рабочих, имеющих среднее профессиональное образование или прошедших определенное профессиональное обучение. Как правило, наставничество молодых специалистов является более длительным по времени и может занимать от одного года до трех лет,

наставничество молодых рабочих имеет более краткосрочную длительность по времени — около трех месяцев.

Система наставничества предполагает подготовку по индивидуальному плану развития и передачу не только новых знаний и опыта, но и приобщение к корпоративной культуре компании, формирование ценностей и приобретение корпоративных компетенций. Молодые специалисты и молодые рабочие объединяются в советы, участвуют в научных конференциях, чемпионатах по профессиональному мастерству *WorldSkills*, общественных объединениях, в зависимости от стратегических целей компании.

Так, в компаниях в структуре корпоративного университета состоит функциональное направление молодежной политики, например, в Корпоративном университете РЖД имеются подразделения, развивающее направление молодежной политики, центр молодежных проектов, направление международного молодежного сотрудничества [6]. В Корпоративном университете компании Сибур имеется направление, занимающееся развитием и обучением молодых специалистов и молодых рабочих.

Корпоративные образовательные структурные подразделения являются драйвером цифровых изменений по работе с персоналом в HR-сфере и в системе образования. К примеру, Корпоративная академия Росатом активно развивает цифровые компетенции сотрудников [5]. Корпоративный институт Газпром оказывает полный спектр ИТ-услуг для повышения эффективности образовательного процесса, в него входят разработка электронных курсов, разработка бизнес-симуляций и электронных деловых игр, развитие ИТ-среды образовательной организации, внедрение комплексных решений для организации гибридного и онлайн обучения, разработан собственный учебный портал [3]. Корпоративный университет Норникель реализует проекты в области повышения операционной эффективности бизнес-процессов и автоматизации бизнес-процессов в SAP LSO [8].

Центр оценки в корпоративных университетах выполняют оценку знаний, умений и навыков. Критериями оценки являются компетенции: корпоративные, управленческие, профессиональные, профессионально-технические.

Корпоративная система оценки компетенций персонала функционирует во многих крупных компаниях в различных отраслях производства. Корпоративные университеты такие как Росатом, РЖД, СИБУР, Норникель, Сухой выполняют функцию оценки персонала.

Инструменты оценки, центр оценки, интервью по компетенциям, оценка методом 360 градусов, тестирование, опросы вовлеченности, удовлетворенности и лояльности, применяемые в компаниях для развития персонала, можно реализовывать силами корпоративного университета, создавая методологию на каждый инструмент оценки и применяя его, не тратя денежные средства. Так, например, СберУниверситет разработал, внедрил и реализует собственный инновационный комплексный инструмент оценки и развития руководителей SberQ [7].

Корпоративный университет является драйвером изменений, реализует стратегию компании и влияет на формирование корпоративной культуры в целом. Культура организации представляет собой набор ключевых ценностей, убеждений и норм, признаваемых членами всей организации. Организационная культура

выполняет две основные функции: она объединяет членов организации, показывая им, как следует взаимодействовать друг с другом, а также помогает организации адаптироваться к внешней окружающей среде [1]. Организационная культура должна поддерживать стратегию и структуру, необходимые в организации для успешной работы в окружающей среде [1]. Корпоративный университет в свою очередь является транслятором корпоративной культуры и ценностей компании.

Таким образом, формируя необходимые ценностные установки у сотрудников и создавая вектор направления их развития согласно стратегическим целям компании, корпоративный университет представляет собой своеобразную образовательную экосистему, которая представляет собой важную неотъемлемую составляющую единой системы управления персоналом в компании.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Дафт Р. Теория организаций: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТА-ДАНА, 2006. 736 с.
2. Корпоративный сайт Сибур. URL: <https://www.sibur.ru/ru/corporate-university/> (дата обращения: 29.01.2024).
3. Корпоративный сайт Газпром нефть. URL: <https://institute.gazprom.ru/about/activity/> (дата обращения: 29.01.2024).
4. Корпоративный сайт Роснефть. URL: [https://www.rosneft.ru/Development/personnel/staff\\_development/](https://www.rosneft.ru/Development/personnel/staff_development/) (дата обращения: 29.01.2024).
5. Корпоративный сайт Росатом. URL: <https://rosatom-academy.ru/> (дата обращения: 29.01.2024).
6. Корпоративный сайт РЖД. URL: <https://universitetrzd.ru/command/> (дата обращения: 29.01.2024).
7. Корпоративный сайт СберУниверситет. URL: <https://sberuniversity.ru/> (дата обращения: 29.01.2024).
8. Корпоративный сайт Норникель. URL: <https://university.nornik.ru/about/territory/> (дата обращения: 29.01.2024).
9. Корпоративный университет «Северсталь» как инструмент развития бизнеса. URL: [https://gaap.ru/articles/korporativnyy\\_universitet\\_severstal\\_kak\\_instrument\\_razvitiya\\_biznesa/](https://gaap.ru/articles/korporativnyy_universitet_severstal_kak_instrument_razvitiya_biznesa/) (дата обращения: 29.01.2024).
10. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселорд; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. 272 с.
11. Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2004. 648 с.
12. Управление персоналом организаций: Учебник. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2021. 695 с.

© Кожевникова Ольга Олеговна (foo30383@yandex.ru); Кобызева Светлана Владимировна (kobyzeva\_sveta@mail.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»