

# ОТ АДМИНИСТРАТОРА ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ К ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ



**УДОВИЧЕНКО  
МАРАТ СЕРГЕЕВИЧ**

Генеральный директор  
ООО «ОБРАЗ»

(495) 940-69-74  
Marat@Udovichenko.ru  
www.Udovichenko.ru

## ОБРАЗОВАНИЕ

- МГТУ им. Н. Э. Баумана,
- The Open University (UK),
- МИМ ЛИНК.

## ОПЫТ РАБОТЫ

- Академии АйТи (Ректор),
- Корпорация Юни (Директор по Маркетингу),
- ru-NET Holdings (Директор проектов в области образования),
- RRC (Руководитель проекта запуска Учебного центра),
- ЕвроХим (Начальник отдела обучения и развития персонала).

## ДОСТИЖЕНИЯ

- Созданы учебные центры:
- Академия АйТи, Демоцентр, Тренинг Лайн, учебный центр RRC.
- Разработана концепция Системы Корпоративного Обучения и Развития персонала Компании Норильский Никель.

## ОБЛАСТЬ ИНТЕРЕСОВ

- Консалтинг в области обучения и развития персонала,
- Построение учебных центров и систем обучения,
- Автор и ведущий Клуба Директоров учебных центров, Конференций по обучению.

*Как связаны этапы жизненного цикла организации и система обучения персонала компании? Как грамотно разработать концепцию корпоративного университета? Какова роль обучения и развития персонала в бизнесе компании? Статья дает ответы на эти и другие подобные вопросы.*

Современный бизнес уже невозможно представить без обучения и развития персонала. Всё больше компаний рассматривают расходы на обучение и развитие своего персонала в качестве стратегических инвестиций, а не текущих непроизводительных затрат. Обостряющаяся конкуренция и постоянно повышающиеся требования к качеству продукции со стороны потребителей делают обучение персонала неотъемлемой необходимостью современной эко-

случае, когда обученный специалист увольняется из компании. Всё это приводит к переосмыслению роли обучения и развития персонала в современном бизнесе.

Давайте проследим жизненный цикл современной компании и проанализируем её потребности в системе обучения и развития персонала (и в собственном учебном центре) на каждом из этапов этого цикла. Попробуем также сформулировать возможные типовые решения для организации системы обучения (учебного центра) и выработать соответствующие рекомендации.

Итак, **первый этап** жизни компании, который я условно назову — «создание». На этом этапе небольшой коллектив единомышленников, очень часто во главе с одним-двумя носителями основной идеи-концепции бизнеса создают компанию. Этот этап характеризуется вы-

## «...обучение персонала, само по себе, не является достаточным фактором для процветания компании»

сокой динамичностью неустойчивостью изменчивостью. На этом этапе особенно очевидна актуальность фразы: «кадры решают всё!». В компаниях на первом этапе их жизни, как правило, очень неформализованная атмосфера, предпринимательский дух и чувство локтя. На этом этапе компании бывают сильно ограничены в средствах и очень сильно зависят от способностей своих лидеров, от их возможностей предвидеть и повести людей за собой. Как пра-

номики. Однако, как показывает практика, обучение персонала, само по себе, не является достаточным фактором для процветания компании. Всё больше компаний убеждаются, очень часто на своём опыте, что обучение и развитие персонала должно быть разумно вложено в весь бизнес, во все аспекты деятельности компании. В противном случае эффективность обучения будет крайне низка, а иногда иметь и отрицательный знак, например, в том

вило, на этом этапе обучение и развитие персонала происходит, либо в форме самообучения, либо по принципам наставничества, а точнее согласно принципу: «делай как я». Действительно, на этом этапе просто часто нет времени на серьёзный системный подход к обучению и может показаться, что и делать в этом направлении особо

**«...как правило, на первом этапе обучение и развитие персонала происходит, либо в форме самообучения, либо по принципам наставничества, а точнее согласно принципу: "делай как я"»**

ничего не нужно. Однако, для компании, которая планирует активный рост и развитие своего бизнеса такая постановка вопроса является заблуждением.

Все мы знаем закон причинно-следственной связи, одним из следствий которого является, утверждение, что: если мы не управляем чем-то, то нам не нужно удивляться, что это что-то пошло не так, как нам того хочется. Отсюда можно вывести, что закладывать основы системы обучения персонала нужно уже на этом этапе. А поскольку любая система корпоративного обучения создаётся для компании, то первое лицо компании уже на этом этапе должно:

1. Описать бизнес, которым занимается компания в простой краткой системной и доступной форме, и поддерживать это описание актуальным. Для этого можно использовать, например, формат бизнес плана;

2. Сделать версию этого документа для сотрудников Компании, в которой обязательно изложить и описать следующие моменты: Миссию, Цели, Стратегии, Задачи, Потребителей, Портфель товаров и услуг, Конкурентов, Партнеров, Поставщиков, Структуру, Сферы ответственности сотрудников, Основные правила и Процедуры, Принципы кадровой политики, План основных дел на ближайший год;

3. Дополнить это описание краткими памятками для сотрудников по тем областям ответственности, за которые они отвечают;

4. Наладить и формализовать внутреннюю систему Коммуникаций;

5. Поставить каждому сотруднику цели и задачи, увязав их исполнение с компенсационным пакетом;

6. Наладить систему планирования, исполнения, контроля и отчетности сотрудников;

7. Заложить механизмы обратной связи с: Потребителями, Конкурентами, Партнерами, Поставщиками, Сотрудниками.

Вы скажете, что написанное выше, в общем-то, правильно, никто с этим не спорит, но какое отношение это имеет к обучению и развитию персонала данной компании? Ответ, как часто бывает, кроется в вопросе. Дело в том, что для того, чтобы понять, кого из сотрудников, чему и как учить, нужно исходить из потребностей бизнеса данной Компании, а как эти потребности бизнеса можно узнать, если они не сформулированы? А не сформулированы они потому, что "не сформулирован сам бизнес"! А это приводит к тому, что первое лицо вынуждено заниматься обучением своих сотрудников всегда само, а так как времени у него мало, то обучение пускается на самотёк, что приводит либо к его отсутствию, либо низкой эффективности обучения. К сожалению, подавляющее большинство людей считают, что если что-то очевидно для них, то это же самое очевидно и для их коллег и/или подчиненных. Но это не так. Именно поэтому, первое лицо компании просто обязано потратить несколько дней и совершить шаги, описанные выше. Иначе получится так, как в придуманной одним моим коллегой истории (1998 год):

**ПОЛКОВНИК – СВОЕМУ ЗАМЕСТИТЕЛЮ:**

«Завтра в 10:00 произойдет солнечное затмение, что случается не каждый день. Весь личный состав построить рядом с казармой, чтобы каждый мог наблюдать этот природный феномен. Если погода будет плохая и затмение наблюдать не будет возможности, соберите весь личный состав в спортзале».

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ – КАПИТАНУ:**

«Завтра в 10:00 будет солнечное затмение. Если пойдет дождь, то его можно будет увидеть снаружи казармы, а затмение будет происходить в спортзале. Это случается не каждый день».

**КАПИТАН – ЛЕЙТЕНАНТУ:**

«По приказу полковника завтра в спортзале будет произведено солнечное затмение. Если пойдет дождь, то полковник отдаст специальный приказ, что случается не каждый день».

**ЛЕЙТЕНЕНАТ – СЕРЖАНТУ:**

«Завтра полк проводит солнечное затмение в спортзале, что будет каждый раз, когда идет дождь».

**СЕРЖАНТ-СОЛДАТАМ:**

«Завтра все увольнения отменяются из-за затмения полковника от солнца. Если дождь пойдет в спортзале, что случается не каждый день, всем построиться перед казармой».

Итак, даже на первом этапе развития компании, необходимо заложить твердую системную основу, для будущей системы корпоративного обучения и развития персонала. Именно системно вы-

страивая свой бизнес и следуя (как минимум) перечисленным выше семи требованиям, компания, как следствие, закладывает прочный фундамент для будущей системы обучения, так как перечисленные выше семь компонент позволят нанятому чуть позже специалисту в области корпоративного обучения грамотно и эффективно выстраивать обучение и развитие сотрудников.

**Второй этап** жизни компании обычно характеризуется бурным её ростом и развитием. Это озна-

**«...даже на первом этапе развития компании, необходимо заложить твердую системную основу, для будущей системы корпоративного обучения и развития персонала»**

чает, что компания испытывает (1) сильную нехватку в профессиональных кадрах и (2) необходимость в стандартизации профессиональных компетенций, которая позволила бы гарантировать единое качество услуг/продуктов. На этом этапе, как правило, уже не хватает просто выделенного специалиста по обучению в рамках службы персонала компании. Иногда не хватает даже выделенного отдела по обучению и перед компанией возникает вопрос: **Нужен ей сейчас свой внутренний учебный центр или нет?** Кроме того, очень часто одним из основных факторов успешного выживания предприятия в конкурентной борьбе является умение своевременного адекватного реагирования на изменения, происходящие

во внешней среде. Такая способность, в свою очередь, достигается несколькими путями, и одним из них, получающим последнее время всё большую поддержку и распространение, является превращение организации в **обучающуюся организацию**. Основную же роль в концепции обучающейся организации играет собственный корпоративный учебный центр (университет) компании.

Отсюда правомерны вопросы, которые компания должна задать себе на этом этапе:

– Насколько оправдано создание для данной конкретной Компании собственного корпоративного (внутреннего) центра обучения и развития персонала?

– В каком виде должен быть создан этот центр?

– Какие у него есть возможности?

– И какие задачи нужно ставить и как перед таким учебным центром?

Давайте рассмотрим их по очереди.

**НАСКОЛЬКО ОПРАВДАНО СОЗДАНИЕ СОБСТВЕННОГО КОРПОРАТИВНОГО УЧЕБНОГО ЦЕНТРА?**

Поскольку идея корпоративного учебного центра вторична, по отношению к идее бизнеса самой компании, то есть центр создаётся под нужды компании, а не наоборот, то имеет смысл начать анализ с того, чтобы понять: какое место в бизнесе Компании занимает обучение её сотрудников? Это поможет сделать следующая таблица:

ВОПРОС:	ОТВЕТ (описание ТЕКУЩЕГО положения дел)
<p>Как отражено отношение к обучению в Миссии Компании?</p> <p>Как используется обучение сотрудников в Стратегии компании?</p> <p>Какова Маркетинговая функция обучения сотрудников?</p> <p>Как отражено обучение в бизнес-планах компании, насколько оно важно с точки зрения производства?</p> <p>Как используется обучение для целенаправленного воздействия на культуру Компании?</p> <p>HR-служба и обучение персонала? Карьера? Кадровый резерв?...</p> <p>На Кого, Как (на какой уровень потребностей), в Какой форме, Направлено обучение?</p> <p>Как обучение помогает созданию и укреплению Конкурентных преимуществ Компании?</p>	

**РЕЗЮМЕ**

*Выделите основные моменты!!!*

Заполнив её, вы получите своеобразный слепок (фотографию) текущей ситуации с обучением в компании. Эта информация понадобится вам далее при ответе на поставленный вопрос. И, я думаю, все согласятся, что если в компании

будет наработан материал по семи перечисленным выше пунктам (на первом этапе её жизни), то провести анализ потребности во внутреннем учебном центре будет намного легче, и его результат будет точнее.

Далее, для того, чтобы ответить на вопрос о необходимости учебного центра, надо определиться с тем, а что же есть учебный центр (или как принято сейчас говорить - корпоративный университет) для компании, то есть дать его определение описав его: Миссию, Цели, Задачи,

рые будет решать учебный центр, его стратегических целей и структуры.

Теперь, когда вы уже представляете первые грубые контуры вашего возможного учебного центра, имеет смысл протестировать данную идею построения собственного центра обучения на прочность и ответить на поставленный выше вопрос, правда, несколько уточнив его формулировку: Что оправдано для компании, наличие только системы корпоративного обучения и развития персонала (СКОР) или, помимо СКОР, для компании жизненно необходим и корпоративный учебный центр (КУЦ)? Для рационального ответа на поставленный вопрос можно использовать следующий вопросник:

### **«...основную роль в концепции обучающейся организации играет собственный корпоративный учебный центр (университет) компании»**

Стратегию, Портфель услуг, Структуру, Связь с HR-блоком и т.п. При этом учитывайте информацию, полученную при составлении первой таблицы, не пытайтесь давать исчерпывающие определения (пока этого не нужно), попытайтесь дать определение в терминах постановки задач, кото-

ративного обучения и развития персонала (СКОР) или, помимо СКОР, для компании жизненно необходим и корпоративный учебный центр (КУЦ)? Для рационального ответа на поставленный вопрос можно использовать следующий вопросник:

ВОПРОС:	ОТВЕТ
Каков бюджет, выделяемый для организации СКО/ Корп. УЦ?	
Каков размер Компании?	
Каковы потребности в обучении единым стандартам?	
Какова необходимая периодичность, объем и предмет обучения?	
Насколько покрываются потребности в обучении внешними УЦ?	
Какова прямая экономия от создания собственного УЦ?	
Каковы возможности по привлечению внутренних преподавателей?	
Каковы производственные возможности? ( классы, техника,...)	
РЕЗЮМЕ	

#### **В КАКОМ ВИДЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОЗДАН ЭТОТ УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР? КАКОГО ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ ТИПА?**

Допустим, что принято положительное решение о создании своего учебного центра. После принятия такого решения обычно начинается разработка детальной концепции корпоративного учебного центра, которая может занять от 1 месяца до полугода (в зависимости от сложности задачи), и которая обычно включает в себя разработку следующих документов и положений:

Миссия, Стратегические цели, Границы деятельности, Зоны ответственности, Стратегии, Основные принципы функционирования, Первоначальный бизнес план, Стилль, Бизнес структура, Организационная структура, Должностные обязанности сотрудников, Мотивационные схемы сотрудников, Основные внутренние процессы и процедуры, Основные процессы и процедуры взаимодействия Учебного Центра и других структур компании, Основные внешние процессы и процедуры, Описание системы курсов, Концепция учебно-методических материалов, Задание на программное обеспечение автоматизации деятельности центра, Концепция тех-

нического обеспечения, Описание системы аутсорсинга курсов, Юридический статус и документы, Требования к персоналу центра, Система обучения персонала центра, Требования к офисному помещению центра и Классам, Система внутреннего PR и Маркетинга, Система планирования и бюджетирования, Логистическая система, Основные кадровые процедуры, Система поиска и аудита внешних образовательных ресурсов, Разработка и утверждение этапов и сроков проекта внедрения, Бюджет проекта, ответственные за исполнение проекта.

Однако, для того, чтобы разработанная концепция была более адекватной требованиям потребностям компании, на мой взгляд, необходимо учитывать тип создаваемого учебного центра. То есть, анализируя бизнес компании, её цели и стратегии, мы можем понять, какого типа должен быть создаваемый учебный центр (подробнее о типах учебных центров и их влиянии на структуру учебных центров читайте в приложении к этой статье). А после этого, при разработке концепции учебного центра, мы уже должны учитывать его принадлежность к тому или иному типу как данность, заданную нам спецификой бизнеса компании.

Конечно, никогда не получается свести задачу создания учебного центра к созданию центра одного конкретного типа, но, зная возможности и ограничения каждого типа, как и особенности его

### «...необходимо учитывать тип создаваемого учебного центра»

структуры, поставленную задачу можно решить более эффективно и успешно.

**Третий этап** жизненного цикла организации характеризуется зрелостью устойчивостью определенностью прогнозируемостью. На этом этапе в Компании обычно уже создана устойчивая организационная структура, разработаны подробные должностные инструкции и определены компетенции ключевых должностей, разработана система карьерного продвижения и соответствующего обучения сотрудников. Это момент заслуженного успеха. И именно на этом этапе для компании наиболее целесообразно:

1. Оптимизировать издержки, логистику, портфель услуг и продуктов (в том числе и по обучению);

2. Поставить вопрос: «Каков наш бизнес?» — переосмысливая весь имеющийся у компании бизнес.

«Ставить этот вопрос и искать на него ответ нужнее всего именно тогда, когда дела идут хорошо» (Питер Ф. Друкер, «Практика менеджмента»). Для службы корпоративного обучения компании это означает, что пришел момент стратегического планирования и развития самой системы обучения. На данном этапе служба обучения и развития персонала компании в качестве исходных посылок получает от руководства компании информацию о стратегических целях, задачах, путях развития, возможностях и ограничениях, рисках, проблемах, сильных и слабых сторонах компании, вызовах стоящих перед компанией, а также HR-стратегии компании. На основе этой информации ею должны быть разработаны / модифицированы:

- Система оценки и развития персонала;
- Система курсов и программ обучения персонала компании;
- Программы кадрового резерва (управленческого, специалистов, рабочих);
- Программы по работе с молодыми специалистами и студентами;
- Программы обучения, оказывающие сильное влияние на весь бизнес компании. Например, программа корпоративного MBA.

Третий этап — это своеобразный «момент» ис-

тины для Компании, передышка, которая позволяет накопить силы для дальнейшего развития, перегруппироваться, переосмыслить весь свой бизнес. Именно на этом этапе очень важно для Компании, чтобы имеющийся в её распоряжении учебный центр был Носителем Знаний и Культуры, позволяющим инвестировать в персонал компании на стратегической основе. Проиллюстрирую свою мысль на примере программы корпоративного MBA:

#### Корпоративный MBA является:

- Основной программой для кадрового резерва;
- Основным инструментом воздействия на культуру компании;
- Самым надежным способом сплочения ключевых специалистов;
- Эффективным способом тестирования бизнес идей;
- Разумным подходом к инновационному развитию.

Если учебный центр развит до уровня корпоративного университета, то есть реально является носителем знаний и культуры компании. Если у него установлены тесные контакты с прикладными и отраслевыми НИИ. Если в рамках дипломных проектов выпускники программ корпоративного MBA (и одновременно участники программ кадрового резерва) проводят обкатку новых идей и технологий (полученных от прикладных НИИ) с целью дальнейшего использования для стратегических проектов компании, то это позволяет компании «моделировать» будущее и разрабатывать свою бизнес стратегию, основываясь на реальном опыте. Что позволяет с большей уверенностью смотреть в будущее.

Третий этап жизненного цикла компании, помимо всего прочего, дает возможность достичь компании уровня «обучающейся организации», то есть компании, в которой обучение и развитие возведены в ранг основных принципов управления бизнесом. Именно от того, как успешно компания проходит свой третий этап зависит, что будет с ней дальше:

— Четвертый этап, и завершение цикла и существования компании, или

— Компания получит шанс заново повторить свой жизненный цикл.

И в том, чтобы пройти третий этап успешно, велика роль собственного корпоративного университета.

### «...ставить этот вопрос и искать на него ответ нужнее всего именно тогда, когда дела идут хорошо» (Питер Ф. Друкер, "Практика менеджмента")»

**Четвертый этап** жизненного цикла компании часто наступает незаметно — «распространен случай, когда работа

менеджмента, с одной стороны, даёт превосходные экономические результаты предприятия, но с другой — истощает до предела его ресурсы и оставляет позади себя одни лишь руины» (Питер Ф. Друкер, «Практика менеджмента»). Я целиком

и полностью согласен с классиком теории менеджмента, у нас по этому поводу распространена поговорка: «рыба гниёт с головы». Какие выводы из этого утверждения можно сделать начальнику отдела обучения и развития компании?

Во-первых, можно и нужно оптимизировать ресурсы для исполнения текущих стандартных программ обучения, которые нацелены на решение текущих задач.

Во-вторых, категорически нельзя заниматься только «финансовой» оптимизацией, нужно всегда рассматривать вопросы комплексно.

И, наконец, в-третьих, особое внимание из всех стратегических программ развития и обучения сотрудников, нужно уделять программам:

- Кадрового управленческого резерва,
- И программе корпоративного МВА, как ключевой программе подготовки этого резерва и успешного будущего компании.

С другой стороны: Что делать, если четвертый этап, все-таки, наступил? Дать однозначные рекомендации подходящие всем в этом случае достаточно проблематично (еще классик помнится, сказал, что «все несчастны по-своему»). В данном слу-

чае я вижу только две рекомендации, которые, скорее всего, сработают в любом случае:

1. по возможности сократить издержки на текущее обучение (на обучение обслуживающее текущие потребности Компании);

2. по максимуму вложиться в стратегическое обучение (обучение, обслуживающее стратегические цели и задачи Компании).

Однако в любом случае, для разработки конкретных мер по обучению, нужен тщательный системный анализ ситуации.

И снова, в **заключение** данной статьи я хочу процитировать Питера Ф. Друкера: «управление не может быть пассивным и адаптивным —

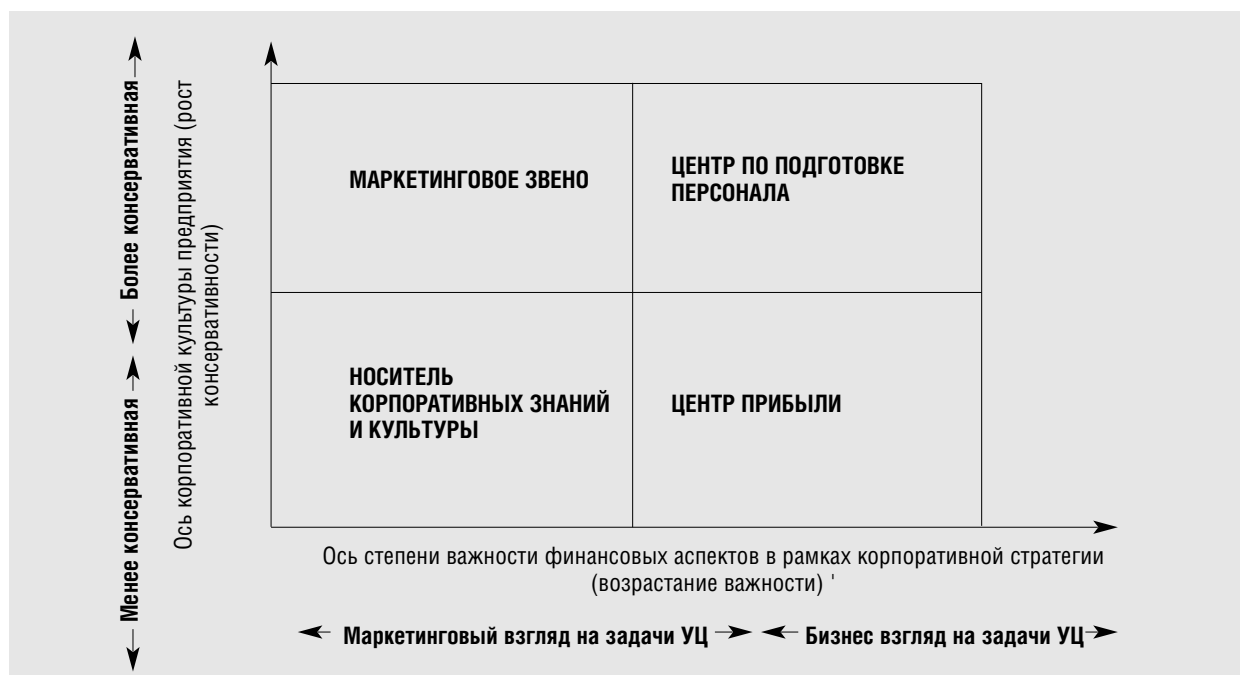
напротив, оно подразумевает активные действия, направленные на достижение требуемых результатов». Применительно к корпоративному обучению это означает, что руководство компании должно понимать, что на каком бы жизненном этапе не находилась организация — обучение и развитие её персонала, является главным инвестиционным рычагом, а превращение организации в обучающуюся организацию — самым эффективным способом использовать этот рычаг.

**«Именно на этом этапе  
очень важно для компании,  
чтобы имеющийся в её распоряжении учебный  
центр был носителем знаний и культуры,  
позволяющим инвестировать в персонал  
компании на стратегической основе»**

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Сразу оговорюсь, что данная типология выражает восприятие автора и родилась в результате его личного опыта. Представленные ниже типы отражают не структурные, процедурные, методи-

ческие и т.п. отличия учебных центров (это само по себе интересный вопрос для отдельной статьи), но появились как результат возможностей позиционирования корпоративного учебного центра в рамках корпоративной стратегии.



В зависимости от того, в какую ячейку (или на пересечении ячеек, - смешанный тип) попадает учебный центр, или точнее на чём делается акцент в деятельности корпоративного учебного центра, что является основным мерилем его эффективности, - мы получаем принадлежность учебного центра к одному из четырех основных типов:

**Учебный центр как классический внутренний центр по подготовке персонала.** Его основные характеристики:

– В структуре компании чаще всего находится в рамках службы персонала, либо находится под её достаточно сильным влиянием и контролем;

– Практически целиком сосредоточен на внутреннем потребителе, то есть среди учащихся исключительно сотрудники компании;

– Система курсов консервативна в своих изменениях, больше тяготеет к классическому преподаванию, подстраивается под требования системы развития персонала компании, привязана к жесткому годовому циклу планирования компании в целом;

– Акцент деятельности учебного центра делается на востребованности и необходимости внутренних курсов;

– С финансовой точки зрения является центром затрат.

**Учебный центр, выступающий в качестве маркетингового звена компании,** как правило, появляется в компаниях с более консервативной бизнес культурой, направленных на создание сбытовой партнерской сети. Его характеристики:

– Находится под сильным влиянием службы маркетинга компании. Всем известен вариант, когда, например, учебный центр проводит тренинговый семинар, но набор на него и организацию берет на себя служба маркетинга. Такие семинары очень часто можно встретить, на выездных партнерских форумах, где компания проводит обучение своих бизнес партнеров, например, дилеров;

– В таком корпоративном учебном центре помимо внутренних потребителей, проходят обучение сотрудники партнеров компании, что является для них и своеобразной мотивацией, и необходимым квалификационным барьером и необходимостью для самой компании для поддержания качества товаров и услуг, доставляемых до конечного потребителя через партнеров;

– Система курсов максимально приспособливается к потребностям продаваемых компанией товаров и услуг, а также каналов, через которые эти товары и услуги доставляются конечному потребителю;

– Акцент делается на возможных маркетинговых эффектах: общий имидж компании, брендинг составляющих портфеля товаров и услуг компании, рост продаж этих товаров и услуг, повышение

общей привлекательности компании и т.п.;

– С финансовой точки зрения часто является центром дохода, так как участвует в создании добавленной услуги к основной услуге или товару компании.

**Учебный центр, выступающий как носитель корпоративных знаний и культуры всей компании (возможно в будущем — Корпоративный Университет).** Наиболее вероятен в компаниях с плоской структурой, где общую координацию производят уже не через бюрократическую систему, а через общую систему ценностей, взглядов, культуру. Его характеристики:

– Находится под сильным влиянием и/или контролем службы вице-президента по развитию и обучению компании;

– В таком учебном центре проходят обучение в основном собственные сотрудники и сотрудники партнеров компании, создана система дистанционного самообразования сотрудников, система накопления знаний и доведения их до сотрудников компании. Возможно появление системы корпоративного MBA;

– Система курсов развивается из стратегических установок, приоритетов и целей компании: стратегические задачи развития портфеля товаров и услуг, каналов, концепции бизнеса, персонала;

– Акцент делается на помощи компании в достижении стратегических целей, учебный центр рассматривается как стратегический инвестиционный ресурс, без которого невозможно успешное долгосрочное развитие компании;

– С финансовой точки зрения является центром инвестиций.

**Учебный центр, выступающий в качестве одного из центров прибыли компании,** характеризуется следующими моментами:

– Обычно оформлен как отдельное бизнес подразделение или в рамках бизнес подразделения, иногда даже выделен в отдельную специализированную дочернюю структуру.

– Де-факто, практически полностью сосредоточен на внешнем потребителе, то есть его услуги входят портфель товаров и услуг компании, а внутренние потребители, в целях экономии, «подсаживаются» на внешние коммерческие курсы;

– Система курсов менее консервативна в своих изменениях, больше тяготеет к классическому тренингу, и приспособливается под нужды внешнего потребителя, также намного меньше выражена зависимость системы планирования и контроля учебной деятельности от системы управления компанией в целом;

– Акцент деятельности учебного центра делается на финансовых показателях, таких как доход, прибыль, и других;

– С финансовой точки зрения является центром прибыли.

В заключение представления типов корпоративных учебных центров в контексте их отношения к стратегии и бизнесу компании, необходимо отметить, что, как правило, на практике встречается смешанный тип учебного центра. Это связано с тем, что как компания, так, соответственно, и учебный центр функционируют в сложной гетерогенной и противоречивой среде. Наиболее частыми комбинациями являются:

- Маркетинговое звено и центр прибыли;
- Центр по подготовке персонала и Носитель корпоративных знаний и культуры.

Зная тип, учебного центра, который вы хотите создать, вы четко представляете себе, и его возможности, и его ограничения, и соответственно понимаете, какие задачи и как вы можете перед ним ставить. Даже если вы получаете смешанный тип учебного центра (то есть тип изначально, на уровне концепции и структуры с заложенным противоречием), и вы понимаете, что в ваших условиях это меньшее зло, чем делать центр какого-либо одного типа, то вы можете изначально, предвидя возможные проблемы в будущем, заложить и механизмы их решения, или, хотя бы, сглаживания. Влияние типа учебного центра можно проследить буквально на все элементы организации деятельности учебного центра, но с практической точки

зрения имеет смысл, затратив 20% усилий, решить 80% организационных проблем, зная, что оставшиеся 20% "решаться" сами по ходу дела. Итак, к указанным 80% имеет смысл отнести следующие элементы организации учебного центра:

1. Организационная структура;
2. Мотивационные схемы персонала;
3. Кадровая политика;
4. Распределение ответственности;
5. Акценты основных процессов;
6. Мера успешности деятельности;
7. Финансовая модель;
8. Модель контроля качества;
9. Портрет основного потребителя;
10. Система курсов.

#### **Организационная структура и тип учебного центра**

При создании организационной структуры центра нужно учесть много моментов, но самыми важными являются следующие:

- Общее подчинение учебного центра;
- Учет возможностей центра для оптимизации организационной структуры материнской Компании;
- Принятые на рынке практики.

Поскольку мы говорим о влиянии типа центра на всё остальное, то удобно воспользоваться следующей таблицей:

ТИП УЦ	ПОДЧИНЕННОСТЬ	УЧЕТ ДЛЯ МАТЕРИНСКОЙ СТРУКТУРЫ	ПРИНЯТЫЕ ПРАКТИКИ
Центр по подготовке персонала	Службе персонала	Если нет центра оценки персонала в компании, то эти функции может взять на себя УЦ; аналогично с центром компетенций и программами развития персонала.	Упор на создание собственной учебно-методической базы и квалифицированного преподавательского состава.
Маркетинговое звено	Службе маркетинга	УЦ может не только делать курсы для партнёров и реселлеров Компании, но и выступать контролером качества партнеров, центром по разработке документации, центром потребительского тестирования и т.п.	Акцент на оперативность разработки курсов (может иногда в ущерб качеству) для партнеров Компании, а значит создание тесных связей с Поставщиками Компании и Производственными подразделениями Компании, привлечение оттуда преподавателей.
Носитель знаний и культуры	Службе по развитию	УЦ выступает хранителем корпоративного знания, и может также брать на себя функции по автоматизации деятельности Компании.	Через систему курсов УЦ, через систему дистанционных курсов, через WEB-ресурс УЦ и образование клубов и рабочих групп, наставничество УЦ может выполнять поставленные задачи.
Центр прибыли	Коммерческой службе	УЦ не просто дает дополнительный доход Компании, но и поставляет Клиентов для других направлений деятельности, что влечет интеграцию служб продаж Компании.	Коммерческий директор УЦ входит в состав топ группы организующей продажи услуг и товаров Компании. Услуги УЦ вносятся в общий консолидированный прайслист. УЦ участвует во всех соответствующих корпоративных мероприятиях, выставках,...

Естественно, что при использовании смешанного типа учебного центра (УЦ) необходимо учитывать принятые практики, свойственные смешиваемым типам.

#### **Мотивационные схемы персонала учебного центра и тип учебного центра**

С большой долей условности всех сотрудников центра можно поделить на две категории: мене-



джеры и преподаватели. К менеджерам я отношу сотрудников, организующих процесс обучения, а к преподавателям я отношу сотрудников, непосредственно предоставляющих услуги по обучению (читающих и разрабатывающих курсы, настраивающих оборудование (так как часто это делают преподаватели соответствующих курсов)).

Естественно, раз отличаются способы труда, то должны отличаться и структуры мотивационных схем данных сотрудников. С другой стороны, все сотрудники центра являются сотрудниками одной и той же организации, поэтому в их мотивационных схемах должно быть и что-то общее. Обычно из этого положения выходят следующим образом: отличаются схемы расчета заработных плат и

бонусов, но общими остаются схемы социальных и других льгот, принятых в Компании.

Схемы же расчета заработных плат обычно выглядят:

– Для менеджеров – оклад + проценты от продаж + бонус по результатам выполнения поставленных задач и достижения целей (МВО);

– Для преподавателей – оклад + сдельные по прочитанным курсам + бонус по результатам работы.

Бонус может быть как квартальным, так и годовым (или и квартальным, и годовым), проценты и оклады обычно выдаются ежемесячно. Однако, тип центра и здесь вносит свои дополнения, я бы сказал, расставляет акценты, к указанным схемам:

ТИП УЦ	МЕНЕДЖЕРЫ	ПРЕПОДАВАТЕЛИ
Центр по подготовке персонала	% – отсутствуют, зато есть МВО, как правило и годовой, и квартальный.	Сдельные отсутствуют, зато есть МВО, как правило и годовой, и квартальный.
Маркетинговое звено	% – отсутствуют, зато есть МВО, как правило квартальный.	Сдельные отсутствуют, зато есть МВО, как правило квартальный.
Носитель Знаний и Культуры	% – отсутствуют, зато есть МВО, как правило годовой.	Сдельные отсутствуют, зато есть МВО, как правило годовой.
Центр Прибыли	Как правило отсутствует бонус	Как правило отсутствует квартальный бонус, но есть годовой бонус.

Дополнительно к самой принятой схеме расчета заработной платы могут быть также введены:

1. разные уровни окладов – в зависимости от выслуги лет, квалификации, уровня должности;

2. разные уровни сдельных для преподавателей – в зависимости от сложности курса, от количества обучающихся, от того курс читается на выезде или нет, от частоты чтения курса, от уровня слушателей;

3. разные величины бонусов – в зависимости от сложности и важности порученных дел проектов.

### Кадровая политика учебного центра и тип учебного центра

Как уже было показано, от типа центра зависит, какие задачи перед ним можно ставить, а поскольку персонал надо подбирать под поставленные задачи, то и кадровая политика зависит от типа учебного центра:

ТИП УЦ	ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ
Центр по подготовке персонала	Менеджеры должны иметь соответствующую подготовку в области HR. Часто менеджерами УЦ становятся бывшие менеджеры по персоналу. Оценка успешности работы менеджеров УЦ – польза для Компании от проведенных курсов. Преподаватели должны владеть спецификой бизнеса компании. Часто набираются из числа сотрудников компании. Оценка их успешности – отзывы не только слушателей, но и руководителей, отправивших слушателей на учебу.
Маркетинговое звено	Менеджеры должны владеть основами Маркетинга, часто ими становятся сотрудники отдела маркетинга или продаж. Оценка успешности – удовлетворенность слушателей, партнеров, дилеров, клиентов (потенциальных) Компании. Рост имиджа Компании. Преподаватели должны владеть спецификой бизнеса компании. Часто набираются из числа сотрудников компании (часто это отделы по работе с дилерами, продаж, поддержки). Оценка их успешности – отзывы не только слушателей, но и руководителей Компаний, отправивших слушателей на учебу (что часто выражается ростом продаж продуктов Компании).
Носитель Знаний и Культуры	Менеджеры должны быть как специалистами в HR, так и хорошими логистиками. Часто возможно совмещение преподавания и менеджмента. Преподаватели должны быть специалистами в предметной области Компании, а также экспертами в области андрагогики и представления знаний, программировании и бизнесе.
Центр Прибыли	Менеджер должен быть хорошим продавцом и логистиком, а преподаватель – иметь возможность преподавать 3–4 недели в месяц и быстро осваивать новые курсы. Преподаватель не может совмещать преподавание и работу в Компании.

Как видно из приведенной таблицы представленные различия в требованиях, в общем, невелики, но они позволяют расставить акценты в требо-

ваниях к персоналу, и помочь выбрать из двух близких кандидатов именно того, который более всего подходит для имеющихся задач.

#### Распределение ответственности и тип учебного центра

ТИП УЦ	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УЦ	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОМПАНИИ
Центр по подготовке персонала	Подготовка персонала в соответствии с потребностями Компании.	Формирование плана и графика обучения.
Маркетинговое звено	Быстрая разработка курсов по новым продуктам и услугам Компании, чтение этих курсов партнерам и дилерам и клиентам Компании.	Формирование имиджа УЦ, Формирование потока обучающихся.
Носитель Знаний и Культуры	Аккумуляция знаний и культуры, хранение этих знаний и культуры, передача их обучающимся сотрудникам Компании.	Предоставление возможности сотрудникам-носителям знаний и культуры, перевести их в формат курсов и подготовить преподавателей. Формирование плана и графика обучения.
Центр Прибыли	Обучение персонала Компании и внешних Заказчиков. Генерация прибыли. График и бюджет обучения.	Отношения с УЦ по образцу: Заказчик-Исполнитель.

#### Акценты основных процессов и тип учебного центра

Поскольку перед разными типами учебных центров нужно ставить разные задачи, то имеет смысл, в общем-то похожих бизнес процессах и процедурах учебных центров разного типа, по-разному расставлять акценты, а именно:

ТИП УЦ	АКЦЕНТЫ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ УЦ
Центр по подготовке персонала	Акцент на удовлетворенность Руководителей, отправивших своих сотрудников на обучение и на соответствие процедур УЦ процедурам Компании.
Маркетинговое звено	Акцент на соответствие маркетинговому плану и бюджету Компании.
Носитель Знаний и Культуры	Акцент на соответствие долговременным стратегическим целям и задачам Компании, на обеспечение долгосрочного поддержания её конкурентных преимуществ.
Центр Прибыли	Акцент на финансовые показатели, на получение прибыли, на долю рынка, на перспективы увеличения прибыли.

#### Меры успешности (эффективности) центра и тип учебного центра

Очевидно, что, зная расставляемые акценты, не сложно разработать метрики оценки успешности деятельности того или иного учебного центра. Обычно для этого используют целый ряд показателей:

МЕТРИКА	Центр по подготовке персонала	Маркетинговое звено	Носитель знаний и культуры	Центр прибыли
Удовлетворенность слушателей	+	+	+	+
Удовлетворенность HR	+		+	
Удовлетворенность Руководителей слушателей	+	+	+	+
Финансовые показатели		+		+
Доля рынка		+		+
Имидж Компании		+	+	+
Постоянство Качества продукции	+		+	
Имидж курсов и программ УЦ, их аккредитация, узнаваемость	+		+	
Желание обучаться именно в этом УЦ	+	+	+	+

#### Финансовая модель учебного центра и тип учебного центра

Финансовая модель учебного центра задает основные финансовые показатели и требования к данному центру:

– Если УЦ является центром по подготовке персонала, то для финансового учета это означает, что данный центр является центром затрат (расходов, издержек). Бюджет этого центра составляется в виде сметы затрат на обучения. И в

качестве основного финансового показателя успешности используется мера оптимизация этих затрат на обучение;

– Если УЦ является маркетинговым звеном, то в финансовом учёте он фигурирует как центр дохода. Бюджет этого центра составляется как смета доходов и расходов. В качестве финансового показателя успешности используется уровень снижения затрат на продвижение товаров и услуг компании по сравнению с другими способами, меры охвата партнеров и дилеров, и т.п.;

– Если УЦ является носителем культуры и знаний компании, то с финансовой точки зрения

он становится центром инвестиций. Его успешность измеряется в контексте успешности самой компании, и тем, насколько эффективно удается поддерживать её долговременное конкурентное преимущество. Бюджет выглядит как инвестиционный бюджет, и он привязан к инвестиционным программам компании;

– Если УЦ является центром прибыли, то и с финансовой точки зрения это - центр прибыли. Бюджет составляется в форме отчета о прибыли и убытках. Основным мерилom финансовой успешности является размер и постоянство прибыли центра.

ТИП УЦ	КОНТРОЛИРУЕМЫЕ ПАРАМЕТРЫ КАЧЕСТВА							
	учебник	преподаватель	помещение	оборудование	Адекватность курса	Организация курса	Питание	Практическая польза
Центр по подготовке персонала	+	+	+	+		+	+	
Маркетинговое звено					+	+		+
Носитель знаний и культуры	+	+	+	+	+	+	+	+
Центр прибыли	+	+	+	+		+	+	+

То есть, центр того или иного типа тяготеет к контролю определенных показателей качества процесса обучения, но только центр – носитель знаний и культуры, контролирует все показатели.

#### Потребители услуг учебного центра и тип учебного центра

Помимо всего прочего, тип учебного центра, задает и тип потребителей услуг данного центра, к обслуживанию которых он приспособлен лучше всего:

– Если УЦ является центром по подготовке персонала, то он лучше других учебных центров сосредоточен на массовой подготовке сотрудников компании по типовым программам обучения;

– Если УЦ является маркетинговым звеном, то он направлен на подготовку сотрудников дилеров, реселлеров и других партнеров компании, а также потенциальных клиентов компании;

– Если УЦ является носителем культуры и знаний компании, то он лучше других центров приспособлен к передаче и накоплению знаний компании, и обучению различного вида кадровых резервов компании, обеспечивая тем самым стабильность и процветание компании в будущем;

– Если УЦ является центром прибыли, то его основными потребителями являются либо имеющиеся заказчики компании, либо собственные внешние клиенты, которые могут быть даже конкурентами материнской компании учебного центра.

#### Система курсов учебного центра и тип учебного центра

Разные типы потребителей учебного центра диктуют необходимость в создании разных типов учебных курсов:

– Если УЦ является центром по подготовке персонала, то он сосредоточен на массовой подготовке сотрудников компании по типовым программам обучения, к которым обычно относят следующие типы курсов:

- Курсы для новых сотрудников (курсы молодого бойца, новичка, по технике безопасности...),
- Курсы для повышения квалификации имеющих сотрудников (периодические курсы по продажам, коммуникативным навыкам...),
- Курсы профессиональной переподготовки.

– Если УЦ является маркетинговым звеном, то в его каталоге курсов обычно присутствуют курсы по следующим темам:

- Новые продукты и технологии,
- Новые схемы обслуживания и услуги,
- Курсы по внедрению (например, программного обеспечения автоматизации деятельности компаний - заказчиков материнской компании) и обслуживанию продуктов компании.

– Если УЦ является носителем культуры и знаний компании, в его списке курсов обязательно присутствуют курсы типа:

- Курсы подготовки кадрового резерва,
- Курсы корпоративного MBA,
- Программы наставничества,
- Программы подготовки молодых специалистов.

– Если УЦ является центром прибыли, то его система курсов полностью определяется рыночными условиями и возможностями материнской компании.

# ПОДПИСКА НА 2007 год

## ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ОБРАЗ»

ИНН	7728594641	ОГРН	5067746653189
КПП	772801001	ОКПО	96581622
ОКВЭД	22.11.1	Тел.:	+7.495.940.69.74

Расчетный счет № 40702810238110109217  
в Донском отделении Сбербанка России №7813/01041  
Корр. счет № 30101810400000000225 в ОПЕРУ Московского ГТУ Банка России  
БИК 044525225

## СЧЁТ № 1/2007

От «01» декабря 2006 г.

Предмет счёта	Количество комплектов	Цена (руб)	Сумма (руб)
Подписка на журнал «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ» на 2007 год	1	1000-00	1000-00
Без налога (НДС), основание — гл.26.2 НК РФ			—
Итого с учетом доставки			1000-00

## ОБРАЗЕЦ ЗАПОЛНЕНИЯ ПЛАТЕЖНОГО ПОРУЧЕНИЯ

Сумма прописью	Одна тысяча рублей		
ИНН	КПП	Сумма	1000=
Платательщик		Сч.№	
Банк плательщика		БИК	
Сбербанк России ОАО, г. Москва		Сч.№	
Банк получателя		БИК	044525225
ИНН		Сч.№	30101810400000000225
КПП		Сч.№	40702810238110109217
ООО «ОБРАЗ»		Вид. опл	01
Получатель		Срок плат.	
Оплата по счету №1/2007, подписка на журнал «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ» на 2007 год. Почтовый адрес, ФИО		Наз. пл	Очер. плат.
Назначение платежа		Код	6
		Рез. плат.	
М.П.	Подписи	Отметки банка	



Генеральный Директор

/Удовиченко М. С./

### Для своевременной доставки укажите:

- Номер счета
- ФИО получателя
- Подробный почтовый адрес
- Контактный телефон
- E-mail

## НАШИ КООРДИНАТЫ:

E-MAIL: CU@UDOVICHENKO.RU, ТЕЛ.: (495) 940-69-74, НАШ САЙТ: HTTP://WWW.UDOVICHENKO.RU

# ПОДПИСКА НА 2007 год

Не забудьте указать :

- ФИО,
- Подробный адрес,
- Контактный телефон,
- E-mail,
- Предмет подписки.

<p><b>И з в е щ е н и е</b></p> <p><b>К а с с и р</b></p>	<p><b>Получатель платежа: ООО «ОБРАЗ»,</b>            ИНН: 7728594641, ОГРН 5067746653189,            КПП 772801001, ОКПО 96581622            Р/с № 40702810238110109217 в Донском отделении            Сбербанка России №7813/01041 г. Москва            Корр.сч.: 30101810400000000225 в ОПЕРУ            Московского ГТУ Банка России, БИК 044525225</p> <p>Ф.И.О. плательщика _____            Адрес плательщика _____            Предмет платежа <u>подписка на журнал «Корпоративные университеты</u>  <u>на 2007 год</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Вид платежа</th> <th>Дата платежа</th> <th>Сумма</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Плательщик:</p>	Вид платежа	Дата платежа	Сумма			
Вид платежа	Дата платежа	Сумма					
<p><b>К в и т а н ц и я</b></p> <p><b>К а с с и р</b></p>	<p><b>Получатель платежа: ООО «ОБРАЗ»,</b>            ИНН: 7728594641, ОГРН 5067746653189,            КПП 772801001, ОКПО 96581622            Р/с № 40702810238110109217 в Донском отделении            Сбербанка России №7813/01041 г. Москва            Корр.сч.: 30101810400000000225 в ОПЕРУ            Московского ГТУ Банка России, БИК 044525225</p> <p>Ф.И.О. плательщика _____            Адрес плательщика _____            Предмет платежа <u>подписка на журнал «Корпоративные университеты</u>  <u>на 2007 год</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Вид платежа</th> <th>Дата платежа</th> <th>Сумма</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Плательщик:</p>	Вид платежа	Дата платежа	Сумма			
Вид платежа	Дата платежа	Сумма					

Годовую подписку на журнал «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ»  
 вы можете также оформить в подписных агентствах Москвы:

**ООО «Интер-почта-2003»**

тел.:(495) 500-00-60

www.interpochta.ru

или связавшись с редакцией

**E-MAIL:** CU@UDOVICHENKO.RU,

**ТЕЛ.:** (495) 940-69-74,

**НАШ САЙТ:** HTTP://WWW.UDOVICHENKO.RU