

– результаты труда работников по выбранным критериям (по ним оценивается и рассчитывается, к примеру, ежеквартальная премия) [2].

Проанализировав литературу по данному вопросу, отметим, что в целом механизм оплаты труда творческих работников (инноваторов) имеет общие черты для всех западных стран:

- финансируется не система инновационной деятельности в целом, а вознаграждаются конкретные идеи в зависимости от их полезности;
- материальное поощрение тесно связано с другими формами поддержки инноваторов;
- премирование рассматривается как важнейший рычаг политики внутрифирменного управления, ориентированного на инновационные принципы.

Во многих фирмах применяются повышенные ставки за изобретательство, создаются специальные премиальные фонды из прибыли по новым продуктам, развито участие в прибылях через льготную покупку акций для наиболее ценных работников и т.д.

Таким образом, отметим, что в эпоху знаний деньги стремительно девальвируются, а удержать их можно будет лишь реализуя эффективные бизнес-модели, но для того, чтобы создать такие модели, необходимы знания и время, что на сегодняшний день имеется лишь у изобретателей и инноваторов. Поэтому именно инноваторы в скором будущем будут определять направления, в которые будут вовлекаться деньги и энергия, а значит, именно они будут иметь колоссальное эволюционное преимущество перед теперешними владельцами низших витальных ресурсов. Не за горами время, когда инноваторы будут инвестировать в инноваторов, потому что именно они будут контролировать большую часть витальных ресурсов планеты [1].

Сегодня стоит задача разработать действительно эффективную систему оплаты труда творческих работников. Мотивация и стимулирование труда, важнейшим фактором которых и является оплата труда, в инновационном процессе должны быть направлены на решение двуединой задачи – максимально разбудить творческую активность лиц, занятых нововведениями, и направить эту активность на решение конкретных, коммерчески ориентированных задач организации. Там, где это удастся воплотить в реальность, появятся дополнительные возможности для процветания организации, создания изделий, отвечающих жестким требованиям современных потребителей.

Анализ и оценка имеющихся за рубежом систем может стать толчком для разработки общегосударственной позиции в данном вопросе, что в свою очередь, позволит субъектам хозяйствования Республики Беларусь выйти на качественно новый уровень инновационного развития.

Литература

1. Капитал страны – издание об инвестиционных возможностях [Электронный ресурс]/ Инноватор: от написания резюме к созданию бизнес-плана / А.Ю. Дроздов. – Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/50>. – Дата доступа: 02.04.2011
2. Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс] / Оплата труда: технология и критерии оценки / Е.В. Болотова. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=296>. – Дата доступа: 30.03.2011.
3. Экономика труда. Краткий курс - Горелов Н.А.: Издательство «Питер», 2007.

Ю.Р. Гасюк, магистрант
Академия управления при Президенте Республике Беларусь,
г. Минск, Республика Беларусь
gasic86@mail.ru

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Динамичные перемены, которые происходят со структурами многих компаний (слияния и поглощения, укрупнение, привлечение внешних инвестиций, смена формы собственности и т.д.), а также перемены в конъюнктуре рынка и запросах покупателей, изменяют требования к технологиям, бизнес-процессам, качеству управления компанией, в том числе и к персоналу. При этом масштабные изменения в структуре, методах управления и способах деятельности значительно изменяют корпоративную культуру — правила поведения, корпоративный стиль, стандарты обслуживания и коммуникации [2].

Одним из способов донести все перемены до персонала и обеспечить его развитие в соответствии со стратегией организации и тенденциями развития рынка выступает «Корпоративный университет» (далее — КУ).

В современном понимании КУ — это не просто структурное подразделение, отвечающее за функции обучения сотрудников, а выполняющее системные задачи, такие как управление знаниями (систематизация и распространение накопленного опыта, взаимный обмен информацией между подразделениями и отдельными сотрудниками компании), инновациями, управление корпоративной культурой. Одним из наиболее полных и актуальных определений КУ можно считать следующее:

корпоративный университет — это система внутреннего обучения, выстроенная в рамках корпоративной идеологии на основе единой концепции и методологии, охватывающая все уровни руководителей и специалистов; является инструментом стратегического менеджмента, неотъемлемой составной частью бизнес-процессов [1].

КУ не является новой формой развития и обучения сотрудников и впервые появился в компании McDonald's в 1961 году (Hamburger University). Он был создан для того, чтобы обучать сотрудников ресторанов McDonald's, разбросанных по всему миру, различным аспектам ведения бизнеса. Клиенты McDonald's не должны были чувствовать разницы в обслуживании, где бы они ни находились - в Европе, Америке или Азии [3].

В России корпоративные университеты начали появляться с 1999 года. Первый из них университет "Би Лайн", созданный в том же году российской компанией "ВымпелКом". Пионерами в создании первых на территории России корпоративных университетов признаны и представительства крупных западных компаний, таких как IBM и Arthur Andersen, а также Кока-Кола, Макдоналдс, Моторола [4].

После 1998 года эксперты отмечают изменение коренным образом отношения к обучению сотрудников в российских компаниях и рост КУ. Российские корпоративные университеты стали появляться в наиболее динамично развивающихся отраслях, в холдинговых компаниях, вышедших на федеральный уровень («Северсталь», «ЮКОС», «Ростелеком», «Вимм-Билль-Данн», "Ингосстрах", "Росинтер", группа компаний "Волга-Днепр") [3].

В Беларуси примером компаний, имеющих в том или ином роде собственный КУ, может быть организация с 50-летней историей ОАО «Белтрансгаз». В аккредитованном Учебном центре, имеющем лицензию на предоставление образовательных услуг, с 2004 года проводится корпоративное обучение сотрудников компании и семинары по 17 направлениям. Также в Беларуси известны компании, самостоятельно занимающиеся постоянным непрерывным обучением, развитием своего торгового персонала, персонала сферы услуг, менеджеров низшего и среднего звена в своих КУ, к примеру, ОАО «Пивзавод Аливария», СООО «Мобильные ТелеСистемы», Japan Tobacco International (JTI).

Так почему же крупнейшие и сильнейшие компании отдают предпочтение КУ, а не привлечению сторонних обучающих и консалтинговых организаций. Обычно, когда речь идёт о преимуществах КУ, многие высказывают преимущества обучения и развития персонала в целом. Хотя сегодня уже никому не нужно доказывать, что обучение персонала – это залог успеха и динамичного развития компании. Мы попробуем обобщить и выделить «плюсы» и «минусы», а также «барьеры» формирования именно Корпоративного университета для развития сотрудников компании. Представим в таблице преимущества и недостатки.

Таблица 1 – «Плюсы» и «минусы» формирования КУ

«ПЛЮСЫ»	«МИНУСЫ»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение ориентировано на стратегические цели компании. 2. Обучение носит системный и непрерывный характер. 3. Обучение приближено к реальной и практической действительности. 4. Обучение по адаптированным программам для быстрого внедрения новых продуктов, услуг, технологий. 5. Возможность развития у сотрудников конкретных требуемых профессиональных компетенций. 6. Проще проводить комплексное обучение (диагностика—тренинг—аудит—консалтинг), совмещая различные его направления и формы, а также подбирать и согласовывать время проведения. 7. Возможность ежедневного курирования, контроля сотрудников, учебного процесса, посещаемости занятий. 8. Постоянная обратная связь с персоналом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сложность оценки эффективности. 2. Нет гарантии качества услуг, как в тренинговых компаниях. 3. Груз личных связей и взаимоотношений в компании. 4. Затраты на содержание КУ в разных случаях могут значительно превосходить затраты на обучение привлечёнными фирмами.

Источник: составлено автором

Поясним некоторые из пунктов таблицы. Под адаптированными программами нужно понимать возможность КУ быстро реагировать на любые изменения внешней, внутренней среды, ближайшего окружения и стратегии компании и в соответствии с ними, корректировать содержание и специфику обучающих программ. Также адаптация обучающих программ происходит под конкретные рабочие места, конкретные должности и конкретных сотрудников. К примеру, восполняются пробелы в профессиональных компетенциях вновь прибывших сотрудников. Необходимо отметить, что процесс совершенствования и адаптации обучающих программ к различным изменениям является постоянным и непрерывным.

Корпоративный университет — мероприятие затратное. Подобный проект не может принести немедленных видимых результатов, а призван обеспечить устойчивое развитие бизнеса. Нематериальные активы очень сложно оценить с финансовой точки зрения, рассчитать рост капитализации, чистую прибыль и т.д. Большинство показателей результатов работы КУ можно оценить только качественным образом по критериям: соответствует/не соответствует, удовлетворяет/не удовлетворяет и т.д. В связи с этим одно из важнейших условий успешности Корпоративного университета — разработка методики оценки его эффективности.

Корпоративный университет имеет смысл создавать и он сможет стать инструментом инновационного развития персонала в той компании, где определена общая стратегия развития бизнеса в рамках формирования и продвижения корпоративного бренда; все сотрудники знают стратегические, оперативные и тактические цели, корпоративные и личные; описаны и стандартизованы бизнес-процессы, отлажены и формализованы управленческие связи и коммуникации; бюрократизировано делопроизводство. Иными словами — в достаточно зрелой, осознавшей себя организации, со сложившейся корпоративной культурой, устоявшимися ценностями и формализованными нормами поведения. В компании, которая осознала свои конкурентные преимущества и необходимость организационных изменений. В такой компании корпоративный университет будет сосредоточен на определении способов достижения намеченных целей и реализации стратегии.

Таким образом, в качестве барьеров формирования КУ можно назвать следующие факторы:

1. Отсутствует общая стратегия развития компании.
2. Размытое и неоднозначное понимание сотрудниками целей компании, целей обучения, личных корпоративных целей и т.д.
3. Несовершенна система взаимодействия и подчинения между различными структурами организации.
4. Не доработана или не определена политика управления персоналом.
5. Не определены четко и не формализованы бизнес-процессы.
6. Жизненный цикл организация находится на стадии зарождения

Наличие данных факторов ставит под сомнение или указывает на нецелесообразность создания КУ. В таком случае для компании более эффективным является организация краткосрочных обучающих мероприятий (например, точечные тренинги). В конечном счёте, какие недостатки или барьеры ни присутствовали бы в компании на пути создания КУ, окончательное решение по данному вопросу должны принимать собственники или топ-менеджеры, формирующие стратегию и идеологию всей организации.

Таким образом, можно полагать, что одним из главных условий успешности Корпоративного университета является заинтересованность руководителей высшего и среднего звена в своем собственном развитии и в развитии всех сотрудников. В свою очередь все сотрудники должны принять концепцию непрерывного развития, относиться к КУ как источнику и инструменту роста, как профессионального, личностного, карьерного, так и развития компании в целом. Система развития персонала в КУ должна строиться на инновационных методах и формах обучения, гибких и актуальных обучающих программах, а также на применении современных информационных технологий. Если перечисленные условия будут иметь место, то КУ станет для организации эффективным инструментом развития персонала.

Литература

1. Воротынцева, Т.Н. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению / Т.Н. Воротынцева, Е. Неделин. — СПб.: Речь, 2009. — 128 с.
2. Голышенкова, О. Построение корпоративного университета. [Электронный ресурс] // Менеджер по персоналу. — 2011. — №3. — Режим доступа: <http://hrliga.com/index> — Дата доступа: 15.03.2011.
3. Одегов, Ю. Вузовская выучка или корпоративный университет. [Электронный ресурс] // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — №12. — Режим доступа: <http://www.hrm.ru/> — Дата доступа: 25.02.2011.
4. Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. — СПб.: Питер, 2009. — 368 с.