

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА УНИВЕРСИТЕТА

Кукушкин М. Е.

«Тренинг-Бутик», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

## Технологии развития персонала и работы с корпоративной культурой: трансфер из бизнеса в университеты

Тема статьи — возможность трансфера HR-технологий и технологий работы с корпоративной культурой из бизнеса в университеты. Актуальность темы отчетливо проявлена в усилиях многих университетов мира (в России, на наш взгляд, особенно интенсивно среди университетов, участвующих в программе 5–100) по интенсификации собственного развития и использованию для целей развития лучших практик бизнес-организаций.

Для реализации данной задачи мы сначала дадим краткий обзор того, что происходит в мире корпоративных технологий работы с персоналом и культурой организаций, далее обсудим возможности и ограничения подобного типа трансфера. Фокусироваться мы при этом будем на российском бизнесе и университетском ландшафте.

1. Современные бизнес-организации — и это тем отчетливее проявляется в любые кризисные периоды — все интенсивнее «выжимают персонал»: повышают эффективность работы с персоналом всеми средствами и инструментами. От *performance management* и тотального *о-КР*-вания всех должностей и процессов в организации, через *lean*-технологии и производственные системы до встраивания техники наблюдения за текущей деятельностью каждого конкретного специалиста (постоянно работающие камеры наблюдения на рабо-

чих местах, электронные средства слежения, браслеты и чипы разного рода и т. п.). Борьба за эффективность всеми средствами и по всем фронтам. На фоне автоматизации и оптимизации численности персонала.

2. Сами HR-технологии все более ориентируются при этом на показатели бизнеса, а HR-процессы получают свои метрики эффективности. Структурной и содержательной революцией в HR стало выделение роли HR BP — HR-бизнес-партнера (в методологии Д. Ульриха и др.).

3. При этом бизнес ощущает недостаточность этой борьбы «за эффективность» самой по себе. Борьба за эффективность не достаточна для осмысленной и вовлеченной работы персонала. Явный тренд для российского рынка HR-технологий — рост внимания к показателю вовлеченности. Показатель этот все чаще применяется бизнес-организациями как один из интегрирующих для оценки всей HR-деятельности компании (помимо, например, производительности труда, дохода на одного сотрудника или расходов на персонал).

4. Цели-цифры не работают без целей-смыслов. Поиск корпоративных смыслов, ответов на вопрос «зачем?» (в духе «Золотых колец» Саймона Сайнека) — другой важный тренд работы с персоналом организаций и развития «мягких» HR-технологий. Здесь коренит-

ся причина внимания современных организаций к корпоративной культуре.

4.1. Сегодня все большее количество российских управленцев осознают саму важность предмета. Если еще 10 лет назад можно было услышать пренебрежительное отношение к корпоративной культуре из уст весьма высоких руководителей, то сегодня слова о корпоративной культуре произносятся почти с придыханием, а цитату из П. Друкера о том, что «культура съедает стратегию на завтрак» можно услышать не только из уст консультантов по организационной культуре, но и типового топ-менеджера российского крупного и среднего бизнеса. Стало принято — если определять корпоративную культуру как «то, что принято здесь» — бывать на форумах, где говорят «об этом» («Выигрывая сердца», «Любит-то-что-делаешь» и другие форумы, где настойчиво звучит тема корпоративной культуры). Кроме того, в российском бизнес-поле существуют реальные корпоративно-культурные феномены, которые своими результатами (в том числе и в кризис) показывают важность регулярной работы с корпоративной культурой: от «Сбербанка» и «Росатома» до «Сплата» и «Экспедиции». Таким образом, отрицать значимость темы и то, что корпоративная культура «работает» (при всей, казалось бы,

Марк Евгеньевич Кукушкин, старший партнер, «Тренинг-Бутик», доцент НИУ ВШЭ, kukmark@yandex.ru, Москва, Россия.

«неосязаемости» самого феномена) уже невозможно.

4.2. Все перечисленные выше компании демонстрируют яркий пример участия первых лиц в формировании корпоративной культуры организации: и Герман Греф, и Сергей Кириенко, и Евгений Демин, и Александр Кравцов (и многие другие первые лица российских компаний) не только участвуют в формировании культуры ежедневно и персонально, то есть буквально — собой, но и уделяют внимание самой ткани культуры «культуры эффективности», «культуры вовлеченности». Понимание того, что культура компании в значительной части проекция культуры первых лиц, необходимость инвестирования себя и в эту составляющую организационной жизни — настигают российских лидеров бизнеса со всей неотвратимостью.

4.3. Все большее количество компаний пробуют внедрять/имплементировать различные элементы корпоративной культуры: формулируют корпоративные миссии, ценности, создают корпоративные кодексы. При формальности многих из этих проектов, реальной невовлеченности персонала в создание основополагающих смысловых текстов компании они, тем не менее, в значительной части случаев манифестируют желание владельцев и менеджмента сформулировать «краеугольные ценности», ввести корпоративную систему координат «что такое хорошо» и «что такое плохо».

4.4. Все чаще проекты по корпоративной культуре связаны с системой измерения результата. Для этой цели используются и результаты исследований вовлеченности, и все активнее — продвигаемый нами инструмент Дена Денисона (официальный представитель в России — «Тренинг-Бутик»).

4.5. Растет количество форматов, используемых в ходе проектов по корпоративной культуре, — все чаще используются элементы геймификации и интерактивные методики работы с персоналом, выделение особых групп «амбассадоров» корпоративной культуры и др.

5. В качестве последнего HR-тренда (не претендуя на исчерпание перечня) укажем на развитие темы HiPO, пула талантов, кадрового резерва. И дело здесь не только в «защищенности позиции» (как одной из основных метрик проектов резерва), обеспеченности компании резервистами, а и в растущем понимании того, что «таланты» обеспечивают завтрашний день компании. Как выразился один наш заказчик, «мозги надо кормить» (и в кризисы — особенно). Компании все отчетливее понимают, что в процессах развития «талантов», в процессе проработки ими перспективных корпоративных проектов развития кристаллизуется будущее: и персональное, и содержательное. И даже если отчасти и справедлив упрек в сторону консультантов, что, мол, это они раздули «войну за таланты» как новую консультационную моду. Реальность темы ощущается все большим числом компаний, которые инвестируют усилия в программы развития талантов, в поиск своих форматов такого рода развития. Например, вместе с нашими клиентами мы реализуем и развиваем такие форматы, как институт корпоративного спикерства, клубы «Дебатов» (и шире — клубные форматы), корпоративные экспедиции и др.

6. О возможностях и перспективах трансфера бизнес-технологий в университетское образование. Точно невозможен прямой перенос «под копирку». Иная природа университетов, другие базовые процессы, глубокие академические традиции (и связанная с этим инерция). На наш взгляд, бизнес-язык — один из языков, на котором необходимо уметь разговаривать современному университету и университетскому сообществу. В этом смысле бизнес для университета является поставщиком концептов и практик. Университетские же корпорации, творчески перерабатывая сами концепты (например, концепт «талантов»), способны наполнить его новым содержанием. Так, в случае «управления талантами» бизнес (за редким исключением) мало интересуют таланты академические.

В корпоративных программах развития талантов, как правило, речь идет о развитии управленческих талантов в первую очередь, так как цель подобных программ — подготовка новой генерации управленцев в компании. Более того, скорее в университетах (как модели универсума) есть шанс на реализацию того принципа, который так страстно утверждает Кен Робинсон: «Прцветание человеческого общества зависит от всего многообразия талантов». Шанс на создание многомерных типологий талантов, их выявление и развитие.

7. В теме корпоративной культуры также возможен трансфер всех основных компонентов системы: от представлений до инструментов. С множественными поправками и уточнениями. Например, на существенно иную структуру «корпоративного населения» (корпоративных граждан) — само понятие «персонала», базовое для корпоративного мира, трансформируется для университета: так, в теме корпоративной культуры непродуктивно обсуждение лишь культуры преподавательской корпорации.

8. Перспективна и постановка задачи обратного трансфера: из университетов в корпорации. Например, многовековая традиция тьюторства постепенно отвоевывает свое место среди бизнес-практик персональной работы — коучинговой, менторинговой и других (в том числе благодаря усилиям Татьяны Ковалевой и российской тьюторской ассоциации). Некоторые бизнес-компании уже начинают эксперименты в этом направлении. На очереди технологии организации исследовательской деятельности (что становится все более актуально в контексте концепций «управления знаниями») и многие другие.

В связи с вышесказанным актуально появление пространств, в которых представители бизнеса и университета могли бы продолжать такой диалог (спасибо ТГУ за создание такой площадки и проведение конференции в ноябре 2015 года) и продолжение этой работы на регулярной основе. Автор открыт к продолжению обсуждения.

