Д.С.Талянский

Корпоративные университеты General Electric и ОАО «ОПК «ОБОРОНПРОМ»

(тезисы сообщения -15 минут).

1. Условия возникновения корпоративных университетов GE и ОБП.

На момент принятия решения о создании корпоративных университетов, руководство GE и ОБП решало разные задачи с корпоративно-организационной точки зрения. GE из большой неповоротливой компании должна была разделиться на несколько более мелких эффективных бизнесов, но объединенных едиными целями. Перед руководством ОБП напротив стояла задача объединения разрозненных предприятий и КБ в единую корпорацию, восстановление разрушенных производственных цепочек и взаимосвязей.

Но общей проблемной задачей для руководителей GE и ОБП стала необходимость поиска новых нелинейных инструментов управления, когда такие формы, как оперативки и ежедневные совещания не позволяют «ухватить» объект управления.

1. Назначение и задачи корпоративных университетов GE и ОБП.

Назначение обоих корпоративных университетов заключалось в трансляции управленческих знаний, носителями которых выступали управленческие команды верхнего уровня.

В ОБП это были знания, накопленные в ММК, а затем в МШУ; в GE это были знания Дж.Уэлча и его команды, которые, скорее всего черпали их из системного движения сложившегося на Западе (Р.Акофф и др.).

Корпоративные университеты должны были выступить инструментом управления знаниями огромного коллектива, каждый представитель которого должен был мыслить и действовать, понимая стратегию корпорации, исходя из общих целей и задач.

1. Организация работ корпоративного университета ОБП.

Для достижения поставленных перед корпоративным университетом задач, была развернута система работ по внутрикорпоративной коммуникации и управлению знаниями (см. схему ниже).

Первый элемент данной системы – **серии мероприятий** (проектно-аналитические сессии), в ходе которых, с применением инструментария системного подхода, осуществлялось конструирование различных способов решения задач, стоящих перед корпорацией.

Поскольку к участию в мероприятиях привлекались представители различных ступеней корпоративной иерархии, представители различных структурных подразделений и предприятий корпорации, то каждое мероприятие давало системе управления возможность сделать «срез» ситуации в корпорации в целом.

Если же вместо одного такого трехдневного мероприятия попытаться собрать всех этих людей по очереди, на отдельных совещаниях, то это может отнять у системы управления год времени, а к концу года уже никто не будет помнить, что обсуждалось на первом совещании.

Второй элемент данной системы – **кадровый резерв**, который тщательно отбирался в ходе мероприятий корпоративного университета, а затем назначался в наиболее проблемные или требующие усиления места.

Представители кадрового резерва выступали агентами изменений, носителями тех управленческих знаний, которые транслировал корпоративный университет, а самое главное они получали возможность применения этих знаний в ходе практической работы на местах.

При этом одно из ключевых требований к кадрового резерву – освоение технологии схематизации.

Третий элемент системы – **портал** корпоративного университета, который выступал инфраструктурой для удаленной коммуникации, накопления и трансляции знаний.

Представители кадрового резерва и сотрудники, желающие в него попасть, получали доступ к порталу корпоративного университета, где имели возможность, в промежутках между очными мероприятиями, вступить в коммуникацию друг с другом или с руководством корпорации.

Там же формировался банк корпоративных знаний, которые являются ключевыми для поддержания нормального функционирования корпорации и ее дальнейшего развития.

