Юрій КУЛИК

ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Проведено аналіз сучасних форм організації корпоративного навчання менеджерів у міжнародних компаніях. Доведено необхідність постійного професійного розвитку менеджерів. Досліджено економічний ефект від застосування корпоративного навчання управлінців міжнародного бізнесу. Визначені основні завдання, умови і вимоги створення корпоративних навчальних центрів.

Ключові слова: *корпоративне навчання, розвиток менеджерів, міжнародні компанії.*

Однією із найголовніших цілей управлінського розвитку є досягнення таких змін позицій менеджерів стосовно своєї роботи, які дадуть їм змогу досягти вищих результатів при збереженні старих умов і ресурсів. У цьому контексті вирішальне значення має отримання та розвиток нових установок, цінностей, переконань, знань менеджерів, які мають максимально використати потенціали своїх підлеглих для вирішення корпоративних завдань.

Більшість дослідників процесів професійного розвитку менеджерів у міжнародних компаніях, такі як С. Мелоун [1], Ч. Хенді [2], С. Діллiх [3], Д. Біршалл [4], Л. Ван ден Бранд [5], схиляються до думки, що на момент, коли корпоративні університети розпочинають підготовку професійних менеджерів, освітня діяльність у компаніях з їхньої підготовки вже ведеться, але, як правило, уривками та непослідовно. Професійний розвиток свого персоналу (міжнародних менеджерів) шляхом ситуативних тренінгів і семінарів сьогодні вже не є найкращим способом підтримки необхідного рівня знань, умінь і навичок. Наразі виникає необхідність створення системи внутрішньофірмового розвитку менеджерів міжнародного бізнесу.

Метою цієї статті є обґрунтування необхідності та формування засад створення внутрішньокорпоративних систем знань для забезпечення реалізації стратегій розвитку міжнародних компаній.

Компанії усвідомлюють, що вдосконалення навичок менеджерів – ключ до створення стійкої конкурентної переваги. Зокрема, С. Діллiх [3] встановила, що в компаніях, які забезпечують свій персонал можливістю неперервної освіти і навчання, відсутня плинність кадрів, а професійний рівень менеджерів поступово зростає. Практичний досвід показує, що сучасні молоді професіонали, розуміючи тенденції розвитку бізнесу та свого розвитку, самі вимагають від своїх роботодавців надання їм можливості неперервного навчання та підвищення кваліфікації.

Наші дослідження також показали, що серед багатьох способів неперервного навчання найбільш ефективним є навчання на робочому місці, яке реалізується в трьох основних формах: дистанційне, гнучке і відкрите. На практиці ці форми використовуються як взаємодоповнюючі та взаємозамінні. Однак між цими формами існують суттєві відмінності.

© Юрій Кулик, 2011.

Так, дистанційне навчання передбачає жорсткі вимоги до тематичних лекцій і завдань, їхню перевірку, зорієнтованість на кінцевого користувача. Прототипом програм дистанційного навчання були заочні курси, які в свій час відіграли важливу роль у підготовці великої кількості бухгалтерів та інших поширених професій у бізнесі. Формування знань переважно відбувалось за рахунок текстових матеріалів. Цей період прийнято називати першим поколінням дистанційного навчання. Другий період дистанційного навчання пов'язаний з інформатизацією суспільства. Активне використання засобів передачі інформації разом із "послугами підтримки" дали змогу якісно проводити семінари під керівництвом викладачів.

Сьогодні новим напрямом дистанційного навчання третього покоління є так зване "електронне навчання" (E-learning), котре, на думку Д. Біршалля, з метою компенсації ізольованості між учасниками освітнього процесу широко використовує можливості Інтернету, електронної почти, аудіо- та відеоконтактів, які дають змогу інтерактивно в режимі онлайн вести діалоговий спосіб спілкування та передавати інформацію [4, с. 17–20]. При цьому наявність зворотного зв'язку виводить навчання на новий рівень розвитку.

Дистанційні навчальні технології дають змогу розширити можливості стаціонарної освіти, збільшити взаємну доступність віддалених один від одного об'єктів і суб'єктів навчання. Основними перевагами такої роботи є скорочення витрат на утримання й оренду приміщень, можливість для співробітників слухати лекції та брати участь у семінарах прямо на робочому місці або вдома, наявність цілодобового доступу до матеріалів, що не властиве традиційним заняттям. Вважається, що дистанційна форма навчання дає змогу уникнути стресів, заохочує ставити запитання, вступати в дискусії. Інтерактивна природа комп'ютерних систем допомагає учаснику зосередитись на важливих і незрозумілих для нього питаннях.

Заняття через Інтернет дають учасникам переваги, характерні для невеликих груп, – безпосереднє спілкування з викладачем, високий рівень мотивації; кожний з учасників отримує більше уваги від інструктора та проводить більше часу над виконанням завдання; взаємодія між членами віртуальної групи також має більш конструктивний характер.

Аналізуючи проблеми дистанційного навчання, Л. Ван ден Бранд [5, с. 233–238] виділив ряд принципів гнучкого навчання, які відображають різний зміст навчання (вивчати, що хочеться), часові межі (коли є потреба, періодичність, вибір часу для занять, термін занять) і способи навчання.

Суть відкритого навчання полягає в тому, що воно передбачає відмову від попереднього відбору на навчання за такими критеріями, як вік, соціальний статус, за офіційними екзаменами, а також передбачає гнучкість у вирішенні організаційних питань: де вчитися (в бібліотеці, комп'ютерному класі, вдома і т. ін.), коли вчитися (зранку, в обід, ввечері), як вчитися (за допомогою яких систем передачі знань – книжок, CD/DVD, Інтернету, мультимедіа і т. ін.) і в якому темпі. Всі ці питання має вирішувати той, хто навчається.

Кожний потенційний керівник незалежно від отриманої освіти в минулому має виконувати певну самостійну роботу і вивчати мову своєї професії протягом перших двох-трьох років після прийому на роботу. Тобто входити в професійну парадигму. Це завдання відносно легко вирішується за допомогою системи відкритого навчання при підтримці внутрішніх корпоративних наставників. При цьому показано, що найбільш ефективне навчання "протягом життя" та перепідготовка міжнародних менеджерів

реалізується за допомогою систем дистанційного навчання, серед яких концепція відкритого навчання на даний час є найбільш ефективною.

Корпоративний навчальний центр – це лише один із способів використання концепції відкритого навчання. Його особливістю є те, що відповідальність за результат навчання покладається, в першу чергу, на того, хто вчиться. Відповідно до цього концептуально модель корпоративного навчального центру можна представити як об'єднання відкритого, дистанційного та гнучкого навчання (рис. 1).

Рис. 1. ***Концепція корпоративного навчального центру***

А. Чут та інші науковці [6, с. 260–275.] встановили, що система відкритого навчання може стати економічно ефективним способом підготовки для тих, хто найбільше цього потребує. Це підтверджує аналіз дослідження компанії *"AT&T"*: фактичні витрати на навчання, яке базується на використанні сучасних технологій, нижчі від витрат на традиційне навчання.

Згідно з даними компанії "Corporate University Exchange" за останні 10 років кількість корпоративних університетів збільшилась з 4 до 16 тисяч. Якщо ця тенденція збережеться, то через кілька років кількість корпоративних університетів перевищить чисельність бізнесутворюючих підприємств [7].

Першим, хто запропонував систему навчання, яка отримала назву "корпоративний університет", у 1975 р. була компанія "Intel". З цього часу інвестиції в корпоративну освіту стали дуже зручним способом вкладення капіталу. Цікавим прикладом є діяльність компанії "Motorola" на цьому ринку, яка витрачає на підготовку власних кадрів до 100 млн. дол. США на рік, але при цьому отримує дохід у 30 дол. на рік на кожний долар, вкладений у підвищення кваліфікації своїх працівників [7]. Компанія "Motorola", розширивши свою діяльність, організувала ряд корпоративних навчальних центрів на базі своїх восьми філій, розміщених у регіоні EMEA (в який входять Європа, Близький Схід і Африка). Всі навчальні центри обладнані локальною комп'ютерною мережею. Послуги підтримки надає адміністратор. Серед інших засобів забезпечення освітньої діяльності – книги, відео- та аудіокасети, періодичні видання, курси мовної підготовки. Електронне навчання є важливим елементом цього навчального комплексу.

Більшість міжнародних компаній дійшла висновку про беззаперечну економічну вигоду інвестицій у корпоративні навчальні центри, навіть незважаючи на ряд суперечностей, які виникають при організації цього процесу. Це і витрати, пов'язані з розробкою програмного забезпечення навчальних курсів або програм електронного навчання. Вони доволі високі і можуть себе оправдати тільки у разі залучення до навчання великої кількості слухачів.

Керівництво компанії констатує, що початкові витрати на встановлення нового обладнання і створення навчальних матеріалів, придбання обладнання компенсуються зменшенням потреб у послугах викладачів та іншою економією коштів. Крім того, співробітники навчаються у вільний від роботи час або безпосередньо на робочих місцях, а не в окремому корпоративному коледжі або інших навчальних закладах.

Аналогічний досвід є у Поштової служби Великобританії, яка ще в 1998 р. організувала шість пілотних центрів навчання в різних районах країни [8]. Ці центри готували персонал фронт-офісу. Їхньою особливістю було те, що вони були безкоштовні і доступні протягом всіх трьох робочих змін. Підготовка велась за допомогою комп'ютерних курсів та інших засобів навчання. Був сформований спеціально навчений персонал, який надавав підтримку тим, хто цього потребував. За рахунок розумного керівництва ці центри мали великий успіх. На сьогодні Поштова служба розвиває можливості електронного навчання за рахунок створеної своєї внутрішньокорпоративної мережі.

Економічну вигоду від витрат на навчання дослідив П. Мартін [9]. Аналізуючи результати досліджень Американської асоціації спеціалістів з навчання і розвитку персоналу (ASTD), він робить такий висновок: компанії, які тратять у середньому 1595 дол. на навчання одного співробітника, фіксують зростання валового прибутку на 24% та збільшення доходу від збуту на 218% на кожного співробітника.

П. Гелаген у своїх дослідженнях [10] показала, що за рахунок створення можливості для працівників конвеєра компанії "Cisco" навчатися в електронному режимі безпосередньо на підприємстві компанія досягла суттєвої економії фінансових засобів. У результаті компанія отримала економію в сумі 1 млн. дол. щоквартально та підвищення темпу оволодіння професійними навичками серед працівників.

Дж. Лемб [11] наводить дані, що компанія "IBM" зекономила 200 млн. дол. на рік за рахунок залучення 95000 своїх співробітників по всьому світу до електронного навчання. Аналогічно компанія "Dow Chemicals" зекономила 100 млн. дол., здійснюючи 80% підготовки у сфері охорони здоров'я та техніки безпеки через мережу Інтернет. Це дало змогу керівництву ефективно управляти розвитком процесу навчання і оцінювати успіхи тих, хто навчається. Економія витрат зросла за рахунок зменшення витрат на дорогу і проживання, а також зменшення часу, який співробітники проводять поза роботою, та завдяки більш ефективним методам підготовки, які базуються на курсах інтернет-навчання.

Багато успішних американських і європейських транснаціональних корпорацій (наприклад, "IBM", "Microsoft", "Motorola", "General Motors", "General Electric", "McDonalds", "Siemens & Bosch", "Volkswagen Group") щорічно витрачають значні кошти на професійний розвиток і навчання своїх менеджерів переважно у спеціально створених власних університетах та інститутах.

На сьогодні корпоративні навчальні центри є надійним засобом здійснення навчання в рамках своїх організацій Великобританії та Ірландії. Найбільш успішними в цьому напрямку діяльності у Великобританії є такі, як "Lucas", "British Steel", "British Telecom" та "Norwich Union" британсько-російська компанія "ТНК-ВР". В Ірландії ефективні корпоративні навчальні центри діють на базі таких компаній: "Aer Lingus", "Guinness", "FAS", "Bank of Ireland", "AIB Bank" та "Ulster Bank".

У Росії корпоративні університети почали створюватися з 1999 р. Першим з них університет "Бі Лайн" був створений компанією "Вымпел Ком". На даний час власні корпоративні університети є в таких компаніях, як "Ингосстрах", "ОКБ Сухого",

“Ростелеком”, “Росинтер”, “Северсталь”, група компаній “Волга-Днепр” та ін. Суттєві позиції в цьому напрямі займають банк “Менатеп”, компанії “Алмазы России”, “Газпром”, “Лукойл”, “Пермнефтеоргсинтез”. Їхні проекти, що поставлені на наукову та професійну основу, вже існують і успішно реалізовуються [12].

В Україні одними з перших впроваджувати корпоративні університети почали транснаціональні компанії “Coca-Cola”, “McDonald’s”, “Motorola”. Розвиток ринкової економіки привів до створення потужних компаній в Україні, на базі яких створені і успішно працюють корпоративні навчальні центри в таких компаніях, як “Квазар-Мікро”, “Сан Интербрю Украина”, “МТС”, у банку “Райффайзен Банк Аваль”, у групі компаній “Приват”.

Узагальнивши діяльність корпоративних навчальних центрів, можемо зазначити, що метою їхнього створення є:

– задоволення певних навчальних і службових потреб;

– створення комплексної системи навчання в організаціях;

– зростання продуктивності та рентабельності бізнесу шляхом вдосконалення ефективності робітників і їхньої здатності адаптуватися до змін і технічного прогресу, а також забезпечення співробітників знаннями і навичками, необхідними для розширення їхніх повноважень;

– забезпечення єдиної корпоративної культури;

– формування кадрового резерву.

Практика показує, що є кілька способів організації корпоративного університету: робота спільно з вищим навчальним закладом або створення окремої структури. Ефективність другого варіанта не викликає сумнівів. Такий початок вимагає залучення великих коштів на первинному етапі, однак віддача оправдовує всі витрати.

Ефективність роботи корпоративного навчального центру забезпечується виконанням таких завдань і умов:

– визначити потреби в навчанні;

– скласти відповідно до цих потреб перелік навчальних програм;

– провести оцінку курсів центру відкритого навчання;

– переконатись, що для роботи центру відібрані найбільш якісні і актуальні для практичної діяльності курси і програми електронного навчання;

– забезпечити вибіркову сертифікацію курсів шляхом співробітництва з іншими навчальними закладами або використання загальновизнаних програм електронного навчання;

– створити атмосферу потреби менеджерів в особистому розвитку;

– переконатись, що менеджери мають вільний доступ до центру як у робочий, так і у вільний від роботи час;

– отримати максимальну користь із системи управління навчанням;

– залучити керівництво до активної підтримки корпоративного навчального центру.

Узагальнюючи аналіз ефективності роботи корпоративних навчальних центрів, можна виділити основні показники їхньої успішної роботи, а саме: задоволення від праці та ефективності трудового процесу, покращення обслуговування покупців, зростання обсягів продажів, якості роботи; зменшення затрат і збільшення прибутку; укріплення морального духу менеджерів і виконавців.

За прогнозами фахівців, через п’ять років у корпоративних університетах буде вчитися більше людей, ніж у звичайних. Ці університети будуть відкриті не тільки для співробітників компанії, як це є зараз, а й для всіх бажаючих. Корпоративні університети

не замінять класичні навчальні заклади, адже насамперед вони створюються компанією для власних потреб: щоб розвивати професіоналізм менеджерів і співробітників, навчати їх навичкам, необхідним для успішної роботи в компанії, і в підсумку – рухати бізнес вперед, проте все це не применшує значення корпоративних університетів. За оцінками експертів, це одна з найкращих форм професійного навчання для працівників і одна із найбільш перспективних бізнес-інвестицій для компаній.

У більшості компаній корпоративні навчальні центри відіграють важливу роль у наданні доступу до високоякісних програм навчання. Для досягнення поставленої мети необхідно, щоб виконувались основні вимоги:

– надання центру відповідного приміщення і апаратного забезпечення;

– оснащення центру широким асортиментом високоякісного програмного забезпечення навчальних курсів, зміст і структура яких відповідає потребам формування відповідних знань і умінь;

– організація отримання і постійного оновлення якісних програм електронного навчання;

– наявність кваліфікованого координатора;

– наявність підтримки з боку керівництва і співробітників; організація центру як частини пільг і престижу корпорації;

– організація інтенсивного маркетингу, спрямованого на задоволення потреб відвідувачів центру.

Серед багатьох способів неперервного навчання найбільш ефективним є навчання на робочому місці, яке реалізується в трьох основних формах: дистанційне, гнучке і відкрите. На практиці ці форми використовуються як взаємодоповнюючі та взаємозамінні.

На основі викладеного вище можемо зробити висновок, що для забезпечення успішної діяльності корпоративного навчального центру міжнародним компаніям слід: в основу парадигми свого розвитку покласти тезу, що персонал є головним фактором успіху; мати чітку стратегію розвитку компанії і відповідно стратегію розвитку персоналу; доцільно визначити наукову парадигму, зміст, структуру знань, умінь, навичок, цінності, пріоритети, якими мають володіти фахівці для її розвитку; мати в штаті спеціалістів, які можуть бути джерелом цих знань, генератором ідей розвитку; розробити систему мотивації, при якій співробітники будуть максимально зацікавлені в навчанні; бути готовими до впровадження і реалізації нових знань і досвіду на підприємстві.

Успіх чи невдача корпоративного навчального центру значною мірою залежить від масштабу плану розвитку, визначеного перед керівництвом, від зацікавленості і відданості генеральній ідеї центру компанії з боку керівника центру і місцевого керівництва, ентузіазму менеджерів середньої ланки і співробітників. Керівництво центру та менеджери структурних підрозділів мають бути особисто зацікавлені в освітніх інноваційних технологіях, маркетингу, навчанні як способі свого індивідуального професійного розвитку, так і професійного розвитку співробітників.

Література

1. *Malone S. How to set up and manage a corporate learning centre / S. Malone. – London : Gower Publishing Limited, 2003. – 139 p.*
2. *Handy C. The New Management / C. Handy // Open Learning in Transition: An Agenda for Action [Nigel Paine ed.]. – Cambridge : National Extension College, 1988. – P. 116–125.*

3. *Dillich S. Corporate Universities: More companies are Creating Their Own Corporate Universities in Order to Train Employees / S. Dillich // Computing Canada. – 2000. – August. – P. 4.*
4. *Birchall D. Third Generation Distance Learning / D. Birchall // Journal of European Industrial Training. – 1990. – Vol. 14, 7. – P. 17–20.*
5. *Van den Brande L. Flexible and Distance Learning / L. Van den Brande. – New York : John Wiley & Sons, 1993. – P. 233–238.*
6. *Chute A. G. Learning from Tele-training: What AT&T Research Says / A. G. Chute, L. B. Balthazar, C. O. Poston // Contemporary Issues in American Education [Michael G. Moore ed.]. – Oxford : Per-gamon Press, 1990. – P. 260–275.*
7. *Захожай В. МАУП бореться за якісне навчання / В. Захожай // Персонал Плюс. – 2006. – № 32(183).*
8. *Sloman M. The E-learning Revolution: From Propositions to Action / M. Sloman. – London : Chartered Institute of Personnel and Development. – 2001.*
9. *Martin P. L. E-finance (Status of E-learning Corporate Sector) / P. L. Martin // Training and Development. – 2001. – July.*
10. *Galagan P. A. Mission E-possible: The Cisco E-learning Story / P. A. Galagan // Training and Development. – 2001. – February.*
11. *Lamb J. Moving Inside the Virtual Classroom / J. Lamb // Understand-ing E-learning. – 2002. – March.*
12. *Рожнова А. Корпоративные университеты в России / А. Рожнова // Вестник McKinsey. – 2005. – № 11.*

Редакція отримала матеріал 6 вересня 2011 р.