

М. О. Ханіна,
магістр Навчально-наукового інституту магістерської підготовки
та післядипломної освіти ВНЗ «Університет економіки та права „КРОК”»

Побудова системи корпоративної освіти як складової конкурентного потенціалу установи

Проаналізовано досвід створення системи корпоративного навчання в установі, розглянуто основні елементи такої системи та досліджено їх взаємозв'язок, продемонстровано вплив внутрішньої соціальної відповідальності та відповідної корпоративної культури, домінуючої на підприємстві, на ефективність системи навчання. Вивчено взаємозв'язок побудованої системи корпоративного навчання та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: людський капітал, система корпоративної освіти, корпоративна культура, внутрішня соціальна відповідальність, конкурентний потенціал підприємства, лінійна регресійна модель.

Khanina M. O. Construction of Corporate Education System as a Part of Company's Competitive Potential.

The experience of creation of corporate education system in a company was analyzed, main elements of such system were examined and their correlation was explored. Also the influence of internal social responsibility and adequate corporate culture, which is dominated in the enterprise, on efficiency of education system was demonstrated. The interdependence between corporate education system and competitiveness of the company was investigated.

Key words: human capital, corporate education system, corporate culture, internal social responsibility, competitive potential of enterprise, linear regression model.

Постановка проблеми. Роль людського капіталу як однієї зі складових конкурентного потенціалу підприємства особливо зростає в сучасних жорстких умовах загострення конкурентної боротьби у зв'язку, з одного боку, з обмеженістю доступу до фінансових ресурсів унаслідок світової економічної кризи, а з іншого – з процесом інтеграції економіки України у європейський економічний простір. Тому виникає нагальна необхідність створення, збереження та збільшення людського капіталу підприємства. У цій статті йдеться про питання побудови успішної системи корпоративної освіти як інструменту примноження людського капіталу та збільшення конкурентного потенціалу компанії.

Аналіз попередніх досліджень. Уперше термін «людський капітал» використав Теодор Шульц [1], а його послідовник Гері Беккер [2] розвинув цю ідею, обґрунтувавши ефективність вкладень у людський капітал і сформулювавши економічний підхід до людської поведінки. З того часу роботи багатьох економістів були присвячені цьому поняттю. Зокрема, істотний внесок у створення теорії людського капіталу зробив і виходець з України Саймон (Семен) Кузнець, який отримав Нобелівську премію з економіки у 1971 році. Поняттю «конкурентний потенціал підприємства» були присвячені роботи таких вчених, як Л. Балабанова [3], Я. Барібін, В. Вейц, К. Воблий, І. Злидень, І. Отенко, В. Симонова, С. Струмилін та інші, хоча в економічній літературі не існує однозначного трактування цієї категорії [4]. Питання корпоративної освіти досліджуються у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема О. Голишенкової [5], С. Мелоун [6], А. Минзова, Л. Пасечнікової [7], Е. Черемісіної, Л. Щербак.

Постановка завдання. На прикладі компанії, корпоративна культура якої націлена на розвиток

персоналу і фінансово-економічні результати якої демонструють багаторічну позитивну тенденцію, проаналізувати складові системи корпоративної освіти, їх взаємозв'язок та з домінуючою ідеологією внутрішньої корпоративної відповідальності, а також переконатися у позитивному впливі системи корпоративної освіти на збільшення конкурентного потенціалу компанії.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні існує багато форм корпоративної освіти, але, з нашої точки зору, її успішність полягає, врешті-решт, у позитивному впливі на конкурентоспроможність підприємства, що досягається лише у випадку реалізації системного підходу до організації корпоративної освіти. Зупинимось детальніше на кожній зі складових системи корпоративного навчання, створеної в компанії «Трансрейд». Структурно систему корпоративного навчання в ній можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

Зміст програм навчання в компанії, тематика окремих тренінгів, вибір бізнес-тренерів, склад цільових груп навчання обговорюються на раді директорів, яка збирається щотижня і включає в себе генерального директора, директорів з персоналу та корпоративної культури, маркетингу, фінансів, керівників основних підрозділів, директора корпоративного університету. Членами ради директорів формалізуються компетентнісні проблеми різних груп персоналу, генеруються ідеї щодо змісту відповідних програм навчання і висловлюються побажання стосовно досвіду та компетенцій запланованих викладачів. Директор корпоративного університету готує на наступну раду директорів пропозиції щодо персонального складу бізнес-тренерів, відгуки про їх роботу, а також результати анкетування про ступінь задоволеності навчанням слухачів попередніх корпоративних програм.

Особливістю подібних заходів є демократичний, вільний і абсолютно неформальний похід до обговорення всіх аспектів життєдіяльності компанії, схожий на «мозковий штурм», що відповідає корпоративній культурі компанії. Однак прийняті більшістю і схвалені генеральним директором рішення ради протоколюються і є обов'язковими до виконання: визначаються терміни виконання та відповідальний представник ради директорів, який зобов'язаний відзвітувати про результати подальшої роботи перед радою.

Корпоративна культура компанії передбачає, що персонал компанії – єдина команда, що поділяє її основні цінності, такі, як відповідальність та порядність один до одного та клієнтів, постійна готовність самовдосконалюватись і навчатися, щоб демонструвати конкурентоспроможність на ринку. Націленість усього менеджменту на чолі з генеральним директором на навчання і розвиток персоналу свідчить про добре усвідомлену внутрішню корпоративну відповідальність компанії. Безпосередньо вихованням корпоративної культури в ній керує директор з персоналу та корпоративної культури.

Навчання персоналу і виховання корпоративних цінностей починається з моменту прийому на роботу (програми групи «D»). Серед нових працівників, різних за віком і досвідом, проводиться тренінг з виховання основ корпоративної культури «Лови хвилю». Форма тренінгу – незвичайна, результативність – дивовижна. Дорослі люди дивляться мультиплікаційний фільм «Лови хвилю» про юне пінгвіненя, яке мріяло стати чемпіоном з серфінгу. Здавалося б, яке це може мати відношення до роботи великої компанії та її корпоративної культури? Однак найцікавіше і найважливіше починається, коли після перегляду глядачі діляться на команди і під керівництвом досвідченого модератора починають обговорювати фільм, відповідаючи на питання про його головних персонажів: про мету в житті, способи її досягнення, вірність мрії, віру в себе, вміння домогтися того, що спочатку здається недосяжним, уміння переборювати труднощі, дружню допомогу, наставництво, порядність, творчість. Подібним способом фокусується увага нових співробітників на тих рисах особистості та особливості взаємин у колективі, які культивуються в компанії та є складовими елементами її корпоративної культури.

Відповідно до корпоративної культури компанії, за молодими співробітниками закріплюється персональний коучер серед більш досвідчених колег, який допомагає швидше адаптуватися і ввійти в курс справи.

Оскільки наріжним каменем корпоративної культури компанії є відчуття себе членами єдиної команди, питанням командування приділяється серйозна увага. Починаючи з топ-менеджменту (програми групи «A») і закінчуючи новачками (програми групи «D»), проводяться командування екстрим-тренінги (квести), надзвичайно популярні в колективі. Основоположна ідея такого тренінгу: дружна і злагоджена команда здатна подолати будь-які труднощі й відповісти на будь-які виклики, здійснюючи те, що на перший погляд здається абсолютно неможливим. Команди отримують, наприклад, завдання, перебуваючи в десятках кілометрів від дому, в нічний час одягнути своїх представників у пожежні костюми,

знайти піонерський горн або водолазне спорядження, добути парашут, будь-яку або книгу старокитайською мовою, взяти інтерв'ю і відобразити свої пригоди фотографіями з натури в підготовленій до ранку стінгазеті. Неможливо? Виявляється, менеджерам, об'єднаним у команду, все це під силу.

Таким квестам передують теоретична підготовка з командування та психології, спортивні командування змагання. А потім безсонна, але захоплива ніч. Уранці за результатами квесту команди презентують виконання своїх завдань. У результаті рівень довіри членів команди один до одного настільки високий, що по закінченні тренінгу кожен з учасників виконує «смертельний номер»: падіння спиною з метрової висоти на руки членам своєї команди. Результат екстрим-тренінгу – приголомшлива стресостійкість, відчуття плеча товариша, віра в себе і свої можливості, розкриття творчого потенціалу кожного учасника і відкриття нових лідерів.

Програми групи «A» призначені для топ-менеджменту та менеджменту середньої ланки, а також відповідного кадрового резерву. Вони включають як довготривалі програми (такі, як корпоративні програми MBA), так і середньострокові (школа маркетингу, школа управління персоналом, школа управління фінансами тощо), а також короткострокові тренінги з управління часом, техніки успішних переговорів, креативного мислення, нових технологій і т. д. Як викладачі програм групи «A» залучаються зовнішні бізнес-тренери та топ-менеджери компанії відповідно до профілю роботи. Це дозволяє під час навчання поєднувати широту поглядів і різноманітність досвіду зовнішніх викладачів з урахуванням специфічних особливостей бізнесу компанії. Передача власного досвіду співробітниками компанії, у тому числі як викладачі корпоративного університету, всіяко вітається.

Комплектація груп навчання співробітниками з близьким рівнем підготовки, досвіду, колом функціональних обов'язків є одним із завдань служби управління персоналом. Для забезпечення високого рівня навчання розроблено стандарти підготовки викладачами теоретичного матеріалу, кейсів, тестових і домашніх завдань. Після кожного заняття проводиться анонімне анкетування слухачів щодо рівня корисності тренінгу, новизни інформації, доступності та майстерності викладачу, виставляється підсумкова оцінка за тренінг.

Програми групи «B» розраховані на лінійних менеджерів і кваліфікований технічний персонал і являють собою як середньострокові програми («школи»), так і одно-, дводенні тренінги з продажів, переговорів, нових технічних і технологічних рішень. Як викладачі під патронатом керівника корпоративного університету залучаються менеджери середньої ланки, інженерно-технічні фахівці компанії. Підготовка матеріалів до занять відбувається відповідно до розроблених і затверджених стандартів. Організовується обов'язкове анонімне анкетування слухачів щодо задоволеності заняттям. Участь фахівців і менеджерів компанії як викладачів програм групи «B» дозволяє реалізувати принцип: кого і як підготував – з тим і так буде працювати, що, на наш вигляд, дозволяє повною мірою реалізувати концепцію внутрішньої соціальної відповідальності.

Програми групи «С» орієнтовані на водіїв і являють собою короткострокові тренінги, присвячені вимогам правил дорожнього руху, необхідним знанням з технічного обслуговування автомобілів, прийнятим у компанії стандартам обслуговування клієнтів тощо. Проводяться такі тренінги в рамках правил і процедур корпоративного університету як відповідними лінійними менеджерами, інженерно-технічним персоналом, так і більш досвідченими й підготовленими водіями.

Система підготовки та адаптації персоналу в компанії не була б повною, якби не включала такі елементи, як оцінка персоналу, серед важливих складових якої – результати навчання на корпоративних програмах, участь у коучингу, викладанні в корпоративному університеті.

Навчання персоналу, безумовно, є інвестицією, оскільки підвищує продуктивність праці в компанії, а значить її конкурентоспроможність, а також капіталізацію за рахунок збільшення вартості людського капіталу. Водночас це вимагає адекватної реакції керівництва компанії: збільшення оплати праці, налагодженої системи кадрового просування співробітників, оскільки відповідає зростанню рівня кваліфікації персоналу та його самооцінки. Однак це є і серйозним викликом для керівництва, оскільки відсутність такої реакції призведе до відтоку кваліфікованої робочої сили на зовнішній ринок праці, таким чином, кошти витрачені на навчання персоналу виявляться витраченими даремно.

Налагоджена система кадрового просування й оплати праці з урахуванням результатів навчання є найважливішою складовою внутрішньої корпоративної відповідальності компанії «Трансрейд» і потужним стимулюючим до навчання фактором. Таким чином, спостерігається позитивний зворотний зв'язок (рис. 2).

Неувага в кадровій політиці компанії до цього фактора часто призводить до того, що корпоративне навчання перетворюється на прикрий тягар і відбувається формально під тиском керівництва, що ставить під сумнів його ефективність і доцільність.

Покажемо, що позитивні комерційні результати компанії прямо пов'язані з корпоративною системою розвитку персоналу. Для цього побудуємо та дослідимо лінійну регресійну модель, яка пов'яже кількість укладених протягом року договорів про автомобільні перевезення з кількістю функціонального персоналу та кількістю осіб, що навчалися на корпоративних програмах. Вихідні дані містяться у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка співвідношення кількості укладених договорів про автомобільні перевезення з кількістю персоналу та кількістю слухачів корпоративних програм навчання

Рік	К-сть договорів	К-сть персоналу	К-сть слухачів
2006	800	100	40
2007	1000	120	60
2008	900	130	80
2009	700	100	60
2010	1250	120	80
2011	1368	140	90
2012	1576	140	110
2013	1610	150	135

Лінійна регресійна модель матиме вигляд:

$$\text{KolDog} = K_1 \cdot \text{KolPers} + K_2 \cdot \text{KolStud}, \quad (1)$$

де

KolDog – кількість договорів про автомобільні перевезення, укладені протягом відповідного року;

KolPers – відповідна середньорічна кількість персоналу;

KolStud – кількість осіб, що взяли участь у корпоративних програмах протягом року.

Відсутність вільного члена у рівнянні (1) пов'язано з тим, що при нульовій кількості персоналу кількість укладених договорів також має бути нульовою.

Як інструмент дослідження використовуємо ліцензійну програму SPSS 17. Результати дослідження моделі (1) зведемо у табл. 2 і 3.

Таблиця 2

Адекватність моделі

Модель	R-квадрат ^b	Скорегований R-квадрат	Стд. помилка оцінки	Дурбін–Вотсон
1	0,986	0,982	161,198	1,532

Таблиця 3

Коефіцієнти моделі

Модель	Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти			
	B	Стд. помилка	Бета	t	Знач.	
1	К-сть персоналу	4,095	2,125	0,432	1,927	0,102
	К-сть студентів	7,828	3,096	0,567	2,529	0,045

Оскільки коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,986$, то наші дані добре узгоджуються з лінійною моделлю (1). Згідно з табл. 3, наша лінійна регресійна модель має вигляд:

$$\text{KolDog} = 4,095 \cdot \text{KolPers} + 7,828 \cdot \text{KolStud}. \quad (2)$$

Тобто, враховуючи рівні значущості коефіцієнтів, з імовірністю майже 90 % збільшення кількості слухачів корпоративних програм на 1 особу майже вдвічі ефективніше з точки зору укладення додаткових договорів про автомобільні перевезення, ніж прийняття на роботу нового працівника.

Висновки. Таким чином, комерційні досягнення компанії, її конкурентний потенціал значною мірою забезпечуються успішністю системи корпоративного навчання. Ефективність цього навчання, у свою чергу, зумовлена дотриманням таких умов:

1. Системності, яка складається з:

- виховання корпоративної культури, в основу якої покладено творчий підхід до роботи, командування, лідерство та корпоративний дух саморозвитку особистості;

- продуманих програм навчання, які охоплюють усі групи персоналу – від новачків до топ-менеджменту компанії;

- безпосередньої участі менеджменту та фахівців компанії у процесі викладання в корпоративному університеті;

- упровадження механізму коучингу.

2. Включення до системи внутрішньої корпоративної відповідальності таких елементів, як:

- всіляка підтримка розвитку персоналу вищим керівництвом компанії – як особистим прикладом, так і створенням атмосфери творчості, демократичності у стосунках та бажання постійного самовдосконалення;

– створення системи оцінки персоналу, яка враховує результати навчання та саморозвитку, участі у процесі коучингу та викладання в корпоративних програмах;

– упровадження на основі побудованої системи оцінювання персоналу прозорої системи кадрового зростання та матеріального стимулювання.

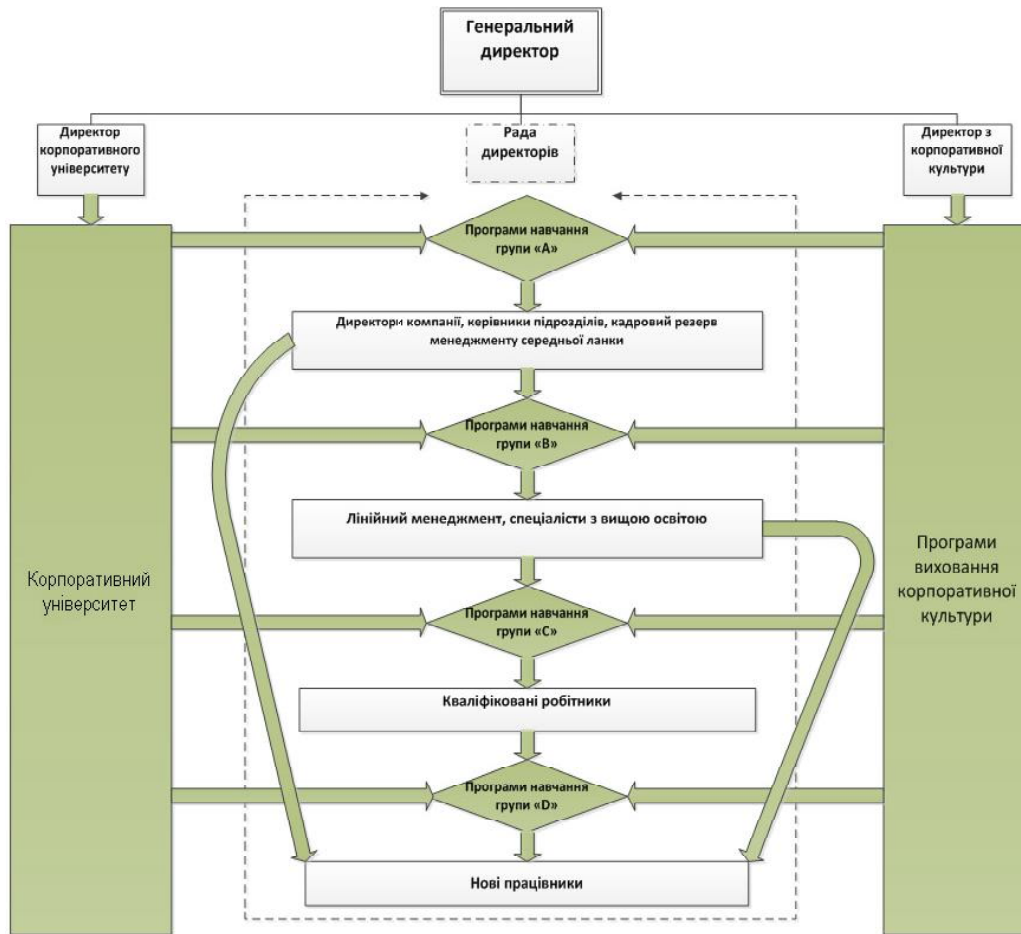


Рисунок 1. Структура системи корпоративного навчання в компанії

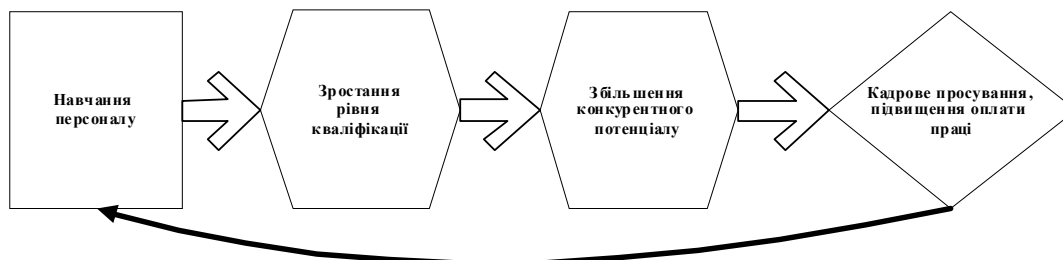


Рисунок 2. Зв'язок між навчанням персоналу та кадровим просуванням у компанії

Література

1. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences / T. Shultz. – N.Y., 1968. – Vol. 6.
2. Becker Gary S. Human Capital / Gary S. Becker. – N.Y. : Columbia University Press, 1964.
3. Балабанова Л. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг / Л. Балабанова // Проблеми теорії і практики управління. – 2007. – № 2.
4. Кокорева О. В. Методика оцінки конкурентного потенціалу підприємства на засадах системного управління / О. В. Кокорева // Формування ефективних механізмів підвищення конкурентного потенціалу економічних систем за умов розвитку інтеграційних процесів : Х Міжнародна науково-практична конференція, 4–6.10.2013. – Хмельницький : Хмельницьк. нац. ун-т, 2013.
5. Голышенкова О. Перспективи розвитку корпоративного образования / О. Голышенкова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 26–33.
6. Мэлоун С. А. Корпоративный учебный центр. Создание и управление / С. А. Мэлоун. – Минск : Гревцов Паблішер, 2008. – 208 с.
7. Пасечнікова Л. П. Корпоративне навчання як спосіб створення згуртованої команди професіоналів / Л. П. Пасечнікова // Наукова скарбниця освіти Донеччини. – 2010. – № 1. – С. 66–69.