

## ПЕРЕВАГИ СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Стаття присвячена аналізу корпоративної освіти в Україні. Вивчено досвід створення корпоративних університетів провідними українськими компаніями. На основі розглянутого матеріалу визначені переваги, що одержують компанії при створенні корпоративного університету.

The article is focused to the analysis of the corporative education in Ukraine. It includes the experience of the corporative universities creation by DTEK and VTB, the leading Ukrainian companies. The main benefits gained by companies while creating corporative universities are determined of the examined material in this article.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасне суспільство не стоїть на місці, воно стрімко прогресує й розвивається. У зв'язку із цим компанії зіштовхнулися із проблемою нестачі кваліфікованого професійно-підготовленого персоналу, що відповідає вимогам їх стратегічних цілей і завдань. У цей час основною конкурентною перевагою будь-якої організації є її персонал, тому навчання співробітників набирає серйозні обороти. При цьому більшість підприємців усвідомлюють, що набагато вигідніше вчити своїх співробітників усередині компанії, створюючи власні внутрішньокорпоративні системи навчання, тому що в них закладена специфіка кожної конкретної організації. Створення й розвиток корпоративного університету можуть дозволити собі далеко не всі компанії, але ефективність такого інституту знань уже не раз доведена на прикладі успішних бізнес-організацій.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Дослідження даної теми займалися такі вітчизняні вчені, як Каганів В.Ш., Магура М.І., Курбатова М.Б., Минзов А.С., Черемісіна Е.Н., Спивак В.А., Томилов В.В., тощо. А також ряд закордонних учених: Кіркпатрік Д., Филлипс Д., Тодд С., Камерон К., Куинн Р., тощо. Їхні роботи знайшли свій прояв у багатьох виданнях і наукових посібниках.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Проте, не дивлячись на підвищену увагу до даних проблем вони вимагають подальшого опрацювання з причини розвитку персоналу й компанії в цілому в сучасних умовах.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є аналіз сучасних процесів, які відбуваються у сфері вивчення переваг створення й умов функціонування корпоративних університетів на прикладі українських компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перш ніж розглядати сутність функціонування корпоративних університетів, необхідно дати поняття корпоративної освіти. Існує безліч різних точок зору визначення сутності корпоративної освіти, розглянемо деякі з них.

Вітчизняні вчені А.С. Минзов і Е.Н. Черемісіна дають цьому поняттю наступне трактування: «корпоративна освіта» – це система навчання персоналу корпорації: від рядового працівника до топ-менеджменту, що дозволяє забезпечити ефективну підготовку персоналу з певною метою, що сприяє досягненню місії корпорації.

Однак це визначення носить досить загальний характер, у ньому, зокрема, не визначене, звідки беруться використовувані для навчання корпоративні знання й хто є їхнім носієм. Тому автори уточнюють його наступним доповненням: «корпоративна освіта» – це система нагромадження й трансляції (передачі) різного роду знань: економічних,

технологічних, виробничих, організаційних, знань в області корпоративної культури, професійно-етичних, управлінських і інших знань для ефективного досягнення поставлених перед корпорацією цілей. Тому що мета й місія корпорації різняться по змісту, ступеню амбіційності й агресивності, то й освітні завдання, а значить і методи їх досягнення, також можуть у значній мірі різнитися. Таким чином, корпоративна освіта – це в значній мірі індивідуальний «продукт», що настраюється під конкретні вимоги й завдання [1, с. 63].

Також існує думка, що корпоративне навчання – це один з найбільш доступних і діючих видів бізнес-освіти. А найбільш важливою його перевагою є можливість навчання не одного співробітника, а всього колективу або істотної його частини, що дозволяє заощадити значну кількість часу для досягнення необхідного прогресу в навчанні й перевірки результату [2].

Корпоративне навчання персоналу не може бути ефективним, якщо воно представлене тільки разовими подіями (бізнес-тренінгами, семінарами, курсами). Сучасна вистава про корпоративне навчання реалізована у вигляді системи навчання, спрямованої на постійне забезпечення бізнес стратегії й тактики організації необхідним інтелектуальним ресурсом. Основою сучасної організації є людина (його знання, навички, досвід, відносини), і «кляцанням пальців» неможливо змінити її відповідно до вимог бізнес стратегії. Саме тому процес корпоративного навчання й розвитку персоналу повинен бути постійним і безперервним.

На сьогоднішній день існують найрізноманітніші види корпоративного навчання персоналу, що різняться за формою й способом організації.

За формою корпоративне навчання персоналу буває наступних видів: програми особистісного росту співробітників; семінари; тренінги; вебінари; дистанційне навчання; E-learning.

По способу організації корпоративне навчання буває:

- засноване на використанні внутрішнього тренера компанії;
- засноване на залученні сторонніх тренінгових компаній;
- засноване на створенні корпоративного університету (власними силами або за допомогою сторонніх компаній) [3].

Піковою крапкою організації системи корпоративного навчання є створення корпоративного університетау.

*Корпоративний університет* – це інструмент, який забезпечує компанію кваліфікованими кадрами в довгостроковій перспективі, а також служить засобом формування й реалізації кадрової стратегії компанії [4].

Корпоративний університет являє собою систему навчання персоналу, об'єднану єдиною концепцією й розроблену для всіх рівнів керівників і фахівців. У завдання корпоративного університету входить:

- системне управління знаннями (пошук і добір навчальних програм і курсів, підготовка й адаптація навчальних програм і курсів під конкретні потреби організації, контроль якості результатів навчання);
- формування кадрового резерву;
- формування єдиних корпоративних цінностей і корпоративної культури;
- генерація ідей;
- стимулювання безперервного розвитку організації.

Необхідність створення корпоративного університету в компаніях обумовлена різними причинами й залежно від цих причин і цілей будуть обрані й принципи його функціонування. Наприклад, у процесі розвитку великої холдингової компанії, при наборі персоналу із зовнішнього ринку праці, виникає необхідність залучити новачків до корпоративної культури, дати їм певні професійні й психологічні знання й навички, які характерні саме для даного підприємства й відповідають його інтересам.

Також причинами, що спонукають організації до створення корпоративного університету, можуть бути: підвищення мотивованості персоналу, націленості на результат і

досягнення стратегічних цілей компанії, рішення питань плинності персоналу, зовнішній PR, злиття декількох бізнес-структур, залучення й утримання талантів тощо.

Для більш конкретного представлення про сутність корпоративного університету необхідно провести його порівняльний аналіз із іншою формою організації корпоративного навчання – внутрішнім навчальним центром. Дані отримані в результаті аналізу представлено в таблиці 1 [5].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика корпоративного університету й внутрішнього навчального центру

<i><b>Корпоративний університет</b></i>	<i><b>Внутрішній навчальний центр</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>створюється для збереження й збільшення знань організації в довгостроковій перспективі;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>спрямований на рішення актуальних завдань бізнесу й працює в короткостроковій перспективі;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>представлений у вигляді окремого підрозділу, іноді навіть виділений в окрему спеціалізовану дочірню структуру;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>найчастіше перебуває в рамках якогось підрозділу (управління персоналом, продажу, виробництво);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>може обслуговувати як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів (партнерів, дистриб'юторів, клієнтів компанії і т.п.) і розглядається як центр прибутку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>у більшості випадків — бюджетна структура.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>може брати на себе й роль розроблювача нових рішень у сфері виробництва й ведення бізнесу, екстраполюючи досвід компанії на програми підготовки співробітників, реалізуючи стратегічний підхід до процесу навчання.</li> </ul>	

Переваги створення такого інструмента розвитку персоналу й компанії в цілому, як корпоративний університет, розглянемо на прикладі передового досвіду провідних українських компаній ВТБ Банк і Донецького топливно-енергетичного комплексу (ДТЭК).

Група ВТБ є однією із провідних міжнародних фінансових груп. Компанії, що входять у групу ВТБ, надають широкий діапазон фінансових послуг і продуктів в 18 країнах трьох частин світу (Європа, Азія й Африка).

ВТБ Банк – універсальний банк, який входить в 10-ку найбільших фінансових установ України (по класифікації Національного банку України на 01.07.2010) [6].

Вийти на рівень таких показників ВТБ Банку в Україні дозволили досягнення по всіх бізнес-напрямах, у тому числі в системі корпоративного навчання персоналу.

Система корпоративного навчання (СКН) ВТБ Банк є одним з найважливіших інструментів рішення завдань бізнесу. Співробітники навчаються по напрямках функціональної підготовки, здобувають навички ділової ефективності й менеджменту. В 2008 році СКН ВТБ Банк за підсумками дослідження TRAININGS INDEX стала переможцем у номінації «Краща корпоративна система навчання», а в 2010 році в номінації «Ефективне T&D рішення в області навчання, розвитку й підвищення результативності персоналу» (проект «Клуб корпоративного університету ВТБ»).

Основний фокус у СКН ВТБ Банк сьогодні робиться на внутрішні ресурси, які цілеспрямовано формувалися в останні 7 років. В 2005 році був відкритий корпоративний університет (КУ) ВТБ - комплекс програм стратегічного рівня в системі корпоративного навчання ВТБ Банк. Кількість слухачів і випускників КУ ВТБ сьогодні становить близько 1000 людей з різних компаній групи ВТБ у СНД.

Основна мета корпоративного університету ВТБ Банк – підготовка стратегічного ресурсу топ-менеджменту компанії. Цільову групу корпоративного університету, як на старті проекту, так і зараз, становлять співробітники вищої й середньої управлінської ланки.

Заняття в корпоративному вузі проводять топ-менеджери ВТБ Банк, професори й викладачі вузів, тренери й консультанти, а також фахівці-практики – представники різних напрямків бізнесу.

Навчання в університеті ведеться по двом управлінським програмам: «Енергія лідерства» і «Ефективний менеджмент» і у формі інтерактивних семінарів, тренінгів і бізнес-симуляцій.

Програма «Енергія лідерства» відбиває стратегічні пріоритети ВТБ Банк в удосконаленні процедур корпоративного управління, а також формуванні єдиної управлінської культури банківської групи. Ця програма орієнтована на кращих молодих менеджерів. Одним з основних принципів її побудови є конкурсна основа — участь у конкурсі дозволяє кандидатам довести своє право називатися кращими. Здобувачі проходять кілька етапів відбору: спочатку в підрозділах і дочірніх банках проводиться внутрішній конкурс. Тут головними критеріями є результати роботи співробітника й мотивація на розвиток. Потім на другому етапі фінальні кандидати беруть участь у конкурсі рекомендацій і есе.

«Ефективний менеджмент» - відкрита програма корпоративного університету для керівників структурних підрозділів головного офісу й філій ВАТ Банк ВТБ. Ціль програми – сформувати й розвинути в керівників системні навички управління бізнес-процесами й людьми.

Демонстрацією високої ефективності Корпоративного університету є послідовне рішення його основного завдання — формування мобільного управлінського резерву. Вертикальна мобільність досягає рівня 70%, це значить, що практично три чверті випускників просунулися на більш високі управлінські позиції.

Для співробітників Банку СКН – це не просто навчальні заняття, на яких вони одержують знання. СКН ВТБ Банк – це ресурс створення й управління корпоративними знаннями, пошук і розробка рішення бізнесу, трансляція кращих технологій банківської й управлінської діяльності, формування унікального людського капіталу – самого коштовного активу ВТБ Банк.

Ще одним передовиком корпоративного навчання в Україні є ДТЭК. У березні 2010 року компанія відкрила власний корпоративний університет – академію ДТЭК. Академія ДТЭК є єдиним центром управління знаннями усередині компанії й поєднує всі програми, спрямовані на навчання фахівців і менеджерів усього енергетичного холдингу. Викладачами в рамках навчального центру виступають топ-менеджери компанії, професори Лондонської школи бізнесу й Києво-Могилянської бізнес-школи, зовнішні й внутрішні тренери [7].

В основу концепції Академії ДТЭК покладена рольова модель, яка передбачає розвиток знань і навичок, необхідних співробітникам на різних рівнях кар'єрних сходів. Відповідно для всіх фахівців ДТЭК доступні програми першого рівня, які орієнтовані на розвиток знань, умінь і навичок, необхідних для роботи в сучасній бізнес-організації.

Для функціонування системи навчання застосовуються електронні методи навчання (E-learning) і інститут внутрішніх тренерів (співробітники Компанії, які виступають у ролі тренерів без відриву від основної роботи).

Програму «Енергія знань» проходять співробітники, відібрані в кадровий резерв за результатами щорічної оцінки персоналу й додаткових оцінних процедур (Центр розвитку). Заняття для цієї групи орієнтовані на збільшення особистої ефективності в управлінні людьми й бізнес-процесами. До навчального процесу залучаються як топ-менеджери Компанії, так і викладачі вітчизняних бізнес-шкіл.

Програма «Енергія лідера» доступна для співробітників, які брали участь у програмі ТОП-50 (відбір і підготовка приємників на керівні посади). Ціль цієї програми – підготовка універсальних професіоналів, готових будувати й розбудовувати динамічні компанії.

За короткий термін свого функціонування Академія ДТЭК уже має позитивні результати. І головним результатом створення Академії, на думку Марка Хадсона – директора з освітніх програм Лондонської школи бізнесу, є те, що ДТЭК увійшов в елітний

клуб світових компаній і відкрито заявив, про те, що персонал є найважливішим компонентом його розвитку.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Розглянувши досвід так званих «корпоративних відмінників» - ВТБ Банк і ДТЭК, можна зробити висновок про те, що створення корпоративного університету є найважливішим важелем розвитку персоналу й компанії в цілому. Це дозволяє компаніям не тільки використовувати внутрішній потенціал, знання, навички й ідеї для досягнення своїх стратегічних цілей і якісного розвитку, але й ряд інших переваг:

1. Забезпечення високого рівня компетентності персоналу з метою формування конкурентних переваг бізнесу.

2. Підвищення лояльності й мотивованості персоналу стосовно організації, вирішення проблем плинності кадрів.

3. Виявлення й розвиток особливо талановитих людей, здатних виконувати лідерську функцію, створення резерву керівних кадрів і їх високої мобільності.

4. Корпоративний університет є засобом формування, розвитку й збереження корпоративної культури.

5. Корпоративний університет працює не над типовими, а над конкретними актуальними проблемами підприємства й підходить до них з середини, займається ними постійно, завдяки цьому виникає підхід, що дозволяє розглядати бізнес-процеси, зовнішнє середовище, менеджмент у динаміці й розвитку;

6. Безперервне вдосконалення й підвищення ефективності бізнесу за рахунок застосування нових методів і технологій у навчанні.

7. Узагальнення досвіду й знань у вузькоспеціалізованих проблемах.

8. Створення безперервно навчаючої організації.

Таким чином, корпоративний університет – інструмент внутрішньонфінансового розвитку персоналу, функціонування якого спрямовано на реалізацію стратегічних цілей організації.

### *Література:*

1. Минзов А.С., Черемісіна Е.Н. Корпоративні університети: проблеми створення й тенденції розвитку / А.С. Минзов, Е.Н. Черемісіна // Вісник російської академії природних наук.- 2008. -№1. - С. 63-69.

2. Переваги корпоративного навчання. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://pravoznavec.info/predprinimatelstvo-i-pravo/prjeimushhjestva-korporativnogo-obrazovanija.html>.

3. Бізнес-Центр Національний. Форми корпоративного навчання. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nbc.ua/pages/publications/inform/Corporate-Obuchenie-Personala.htm>

4. Тренінг центр «Епоха». Корпоративний університет. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.epoch.ua/training/korporativnyi-universitet-0>

5. Smart education – все о корпоративном обучении персонала. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/index.php/obschie-tendentsii/korporativnoe-obuchenie.html>

6. Матеріали офіційного сайту ВТБ Україна - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.vtb.com.ua/about/history/>

7. Академія ДТЭК: зроби себе сам. // Наша газета - корпоративна газета ДТЭК. - 2010. - № 3 - С. 1, 4-5.