

О. В. Баніт,

кандидат педагогічних наук, старший
науковий співробітник відділу андрагогіки
Інституту педагогічної освіти і освіти
дорослих імені Івана Зязюна НАПН України

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ
В ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ НІМЕЧЧИНИ**
Професійний розвиток персоналу в транснаціональних корпораціях
Німеччини

Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців (С. Бабушко, І. Кононова, І. Литовченко, Б. Межеєвська, Й. Міколайчак та ін.) підтверджують, що чим більша компанія, тим більше коштів вона вкладає у навчання й розвиток кожного співробітника, перетворюючись завдяки цьому в організацію, що навчається.

Відтак, кожну транснаціональну корпорацію нині можна розглядати, як організацію, що навчається, тобто як своєрідний освітній заклад, який, з одного боку, забезпечує роботою, а з іншого, надає своїм працівникам необхідні освітні можливості для їхнього професійного розвитку.

Такі організації, як зазначає польська дослідниця Б. Межеєвська [4], формують свою конкурентну перевагу на основі нематеріальних активів: знань, репутації, цінностей, етики.

Аналіз наукових джерел дозволяє нам виокремити кілька основних та низку супровідних причин створення самостійних освітніх структур у ТНК [2].

Перша з них – необхідність реалізації нової бізнес-ініціативи: злиття, поглинання компаній, введення нових видів бізнесу, нових продуктів тощо. Класичний приклад створення такого університету – корпоративний університет в компанії Dymler-Benz, завдяки якому після злиття Dymler-Benz і Crysler вдалося оптимізувати й злити воєдино менеджмент нового гіганта машинної індустрії. Всі фахівці корпорації стали студентами нового

навчального закладу й навчалися за спеціально адаптованими під поставлене завдання програмами.

Друга причина створення освітньої структури в компанії – асиміляція нових співробітників та утримання цінних кадрів. Такий підхід дуже близький тим компаніям, які постійно стикаються з проблемою плинності кадрів. Прикладом тому може бути Центр розвитку керівного персоналу Волфсберг (Wolfsberg) – навчальний центр об'єднаного банку Швейцарії (Union Bank of Switzerland, UBS). Оскільки плинність кадрів у банківській сфері через потрясіння, що переслідують цей вид бізнесу, за останні кілька років встановилася на рівні 20-25% на рік, одним з основних завдань, що вирішує навчальний центр UBS, – змінити цю тенденцію.

Третя причина – це збереження культурної спадщини, зміцнення й розвиток корпоративної культури. Часто вирішальним чинником, безпосередньо пов'язаним із рішенням організувати корпоративний навчальний центр, є динамічне зростання підрозділів компанії. У таких випадках одне з основних завдань навчального центру полягає в тому, щоб «виховувати» співробітників усіх підрозділів в дусі єдиної організаційної культури (зазвичай, культури материнської компанії). Для цього в навчальні програми вводять дисципліни, пов'язані з загальнолюдською культурою, з історією становлення компанії, розвитку й підтримки корпоративності. Така організація освітнього процесу переслідує вирішення основного завдання – приведення у відповідність цілей і принципів корпорації з цілями й цінностями окремої особистості.

Нині, після кількох десятиків років успішного функціонування корпоративних навчальних центрів у всьому світі оформилося два базові підходи до їхнього створення – альянс з традиційними навчальними закладами чи спеціалізованими сервісними фірмами (найчастіше – менеджмент-консалтинговими) або ж формування самостійної структури. Відповідно до цього серед наявних програм можна виділити дві основні тенденції: індивідуальні програми, призначені виключно для працівників компанії (закрита система); спеціальні цільові програми, відкриті для працівників інших

компаній (відкрита система).

Перший тип програм спрямований не тільки на освітні цілі, пов'язані з наданням конкретних, релевантних для організації знань, а й на їхню інтеграцію. У таких програмах набагато більше значення надається набутим знанням, що відповідають стратегічним цілям тієї чи іншої компанії. Часто частиною курсу є посилення внутрішньої мотивації й ідентифікації з компанією, що дозволяє формувати персонал з високим рівнем внутрішньогрупової згуртованості. Другий – орієнтований на передачу досвіду. Компанія, що бажає поширити його, організовує програми (зазвичай, сертифіковані), де знання з конкретної теми доступні для всіх бажаючих. Перший варіант набув більшого поширення, оскільки це найбільш дешевий і простий спосіб створити власний навчальний центр.

Однак варто підкреслити, що оскільки ідея корпоративних навчальних центрів почала з'являтися у відділах кадрів різних організацій, то до цього часу модель їхнього функціонування істотно змінилася. Спочатку це були центри розвитку, розташовані у великих департаментах. З часом вони стали автономними центрами формування ідей, створення нових понять та ініціювання змін.

Проілюструємо наведені положення на прикладі німецьких ТНК Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп. Німецькі корпорації дотримуються тенденції не запрошувати фахівців зі сторони, а виховувати їх на своїх теренах, вибираючи серед них талановитих і супроводжуючи їх від учня до топ-менеджера. При цьому корпоративні навчальні центри розробляють власні програми. Для учнів ці програми базуються на дуальному навчанні й узгоджуються з відповідними міністерствами країн, у яких розміщені підрозділи. Для студентів – це професійні програми з певних спеціальностей, стажування й практика. Тому менеджери Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп добре підготовлені, передусім професійно, й досконало знають весь технологічний процес. Натомість подальші програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку для працюючих менеджерів передбачають вже як внутрішньофірмове, так і зовнішнє навчання, що має на меті розвиток їхніх

управлінських навичок. Про це свідчить співпраця ТНК Німеччини з різними університетами та провайдерами бізнес-освіти.

Насамперед з'ясуємо, чому Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп звертають увагу на підготовку майбутніх спеціалістів ще зі шкільної лави. На певному етапі свого розвитку керівництво корпорацій зауважило, що навчальні центри витрачають багато часу на технічну підготовку, яку новоприйняті співробітники вже повинні були б мати. Після ґрунтовного аналізу виявилось, що багато країн, де розміщені дочірні підприємства німецьких ТНК, не мають такої можливості. Тому ТНК розробляють і фінансують ціле направлені програми для учнів шкіл і коледжів. Стипендіальна програма передбачає навчання учнів старших класів. Після закінчення середньої школи учням знадобиться лише один рік навчання в коледжі, щоб отримати кваліфікацію молодшого спеціаліста, після чого вони у віці вже 19-20 років можуть заробляти більше 40000 доларів на рік [5].

Виходячи на ринок праці після здобуття вищої освіти, більшість випускників (крім тих, які вчилися за дуальною програмою) досить швидко помічають, що знань, набутих у навчальному закладі, недостатньо. Тому їх доводиться доучуватися на виробництві. Щоб попередити такий стан речей, ТНК організують для студентів стажерські програми, які дозволяють заповнити цю прогалину. Зазвичай, програми стажування в Німеччині тривають від одного до двох років. За цей час стажер, проходить спеціалізовану підготовку, що враховує особливості саме цієї компанії.

Стажерська програма охоплює такі форми роботи, як семінари, тренінги, а також практичну частину і вибудована таким чином, що її учасникам надається можливість попрацювати в різних відділах фірми.

Таким чином, по-перше, кожен сам для себе може визначитися, який вид діяльності йому більше подобається, по-друге, стажер бачить, як працюють інші. Пізніше, коли починає працювати, він вже знає специфіку різних видів діяльності підприємства і до кого звертатися в разі необхідності вирішення тих чи інших завдань.

Суттєвою перевагою стажування є те, що шанси отримати роботу великі,

адже підприємство також прагне окупити свої вкладення. Згідно з даними Інституту планування навчання і кар'єри імені Штауфенбіля, стажер обходиться німецькій компанії в середньому від 75 до 100 тис. євро на рік [3].

Крім стажування ще однією важливою для майбутніх німецьких менеджерів є така форма співпраці, як менторство. У науковій літературі для позначення цієї форми навчання зустрічаються різні терміни: менторинг, шефство, наставництво – однак суть її полягає в ефективному тандемі новачка і експерта. Згідно з даними дослідження німецького Інтернет-порталу з працевлаштування JobStairs, провідні німецькі ТНК все частіше вдаються до менторства як до одного з інструментів боротьби за таланти.

Суть менторства полягає в обміні досвідом, зв'язку поколінь і наданні практичної допомоги. Залежно від тем спілкування й статусу ментора прийнято виділяти три основних види програм.

Перший передбачає спілкування на рівні студентів і випускників вищого навчального закладу. Старші дають поради молодшим, виходячи з їхнього досвіду, накопиченого під час навчання.

Другий варіант – це менторинг на рівні студентів і викладачів. Допомогу в пошуку ментора надають сервісні центри кар'єри (Career Center) при університетах. Ментор завжди готовий дати пораду, допомогти студентам розібратися в ситуації на ринку праці й вибрати для спеціалізації ту галузь, яка їм найбільше підходить.

Третій варіант – це тандем студента і представника бізнесу або експерта, тобто, людини з практичним досвідом. Цей вид менторства може відкрити широкі можливості для кар'єрного зростання. На перший погляд, знайти такого ментора нелегко, втім, німецькі компанії самі приходять на допомогу студентам, посилаючи своїх представників до університетів.

Крім того, компанії проводять у навчальних закладах тематичні семінари, влаштовують спеціальні лекції й консультують студентів з приводу шляхів вибудовування кар'єри. Вони пропонують пройти стажування, консультують під час написання дипломної роботи, а іноді навіть надають можливість попрацювати над внутрішньофірмовими проектами, щоб студент міг

познайомитися з трудовими буднями.

У Німеччині діє ініціатива під назвою «Кампус досконалості» (Campus of Excellence). Менторинг – це другий ступінь цього проекту. Стати учасником такої менторської програми може кожен, хто є членом спільноти випускників Кампусу досконалості. Єдина обов'язкова умова – це володіння німецькою мовою. Однак традиційний шлях виглядає, зазвичай, так: студент бере участь в одному з проектів Кампусу досконалості, стає членом спільноти і подає онлайн-заявку на менторську програму на сайті організації. Кожен тандем в рамках програми Кампусу досконалості – особливий, зважаючи на індивідуальний підхід. Організатори підкреслюють, що поки жоден з тандемів в рамках цієї програми не провалився [1].

У ТНК Німеччини велику увагу звертають на процес адаптації нових співробітників. Зарубіжні фахівці визначають цей процес як взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому входженні співробітника в нову професійну, соціальну та організаційно-економічну сферу праці. Після успішної адаптації подальше професійне навчання й розвиток менеджерів усіх ланок організовується в системі корпоративної освіти компанії.

Література

1. Борисова М. Успех в тандеме, или Найди себе ментора / М. Борисова. – 2014. – URL: <http://www.dw.com/ru/успех-в-тандеме-или-найди-себе-ментора/a-4862094>
2. Грачева С. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность) / С.Грачева // *Управление персоналом*. – 2008. – № 5. – URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1496>
3. Сосницкая О. Зарубежный опыт: Стажировки в Германии / О. Сосницкая, О. Демидова. – 2016. – URL: http://docareer-org.1gb.ru/contents/artic_desc.php?acl_id=16
4. Mierzejewska В Akademia korporacyjna – skuteczne narzędzie transferu wiedzy w organizacji. – 2005. – URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/11/id/194>
5. Chattanooga's Volkswagen Academy starts high school juniors on path to high-paying jobs. – 2016. – URL: <http://www.timesfreepress.com/news/edge/story/2016/jul/01/pathways-prosperity-new-mechatronics-akademie/372599/>

