

О. О. Ромахова, к.е.н., доцент кафедри адміністрування,  
Східноєвропейський національний університет ім. Володимира Даля,  
Л. Н. Ракова, старший викладач  
кафедри управління персоналом та економічної теорії,  
Східноєвропейський національний університет ім. Володимира Даля  
e-mail: bularova\_06@mail.ru

## **ПАРТНЕРСТВО БІЗНЕС-ШКОЛИ ТА КОМПАНІЙ: СПІВПРАЦЯ З НАВЧАННЯ**

**Ромахова Оксана,  
Ракова Лариса  
Партнерство бизнес-школы  
и компаний: сотрудничество  
в обучении**

**Romahova Oksana,  
Rakova Larisa  
Partnership business schools  
and companies: cooperation  
on training**

Усе більше міжнародних компаній вважають підвищення кваліфікації своїх керуючих обов'язковим фактором формування та реалізації стратегії. Керівники вищої ланки постійно стикаються з необхідністю вирішення стратегічних проблем типу:

*Як моя компанія може залучити до підвищення кваліфікації кращих менеджерів?*

*Яким чином можна використовувати підвищення кваліфікації для утримання і заохочення співробітників?*

*Як налагодити обмін досвідом і групове навчання у компанії, перетворивши таким чином індивідуальне навчання в організаційне?*

*Як домогтися безперервності навчання?*

*Яким чином компанія, перетворюючись на організацію, що навчається, може стати настільки привабливою, щоб до неї захотіли потрапити на роботу кращі кадри, які прагнуть до розвитку своїх здібностей?*

Для вирішення цих проблем керівники компанії повинні виробити власне бачення процесу навчання своїх працівників, нагромадження людського капіталу, яке буде узгодженою, органічною складовою стратегії. Тут реальну допомогу може надати бізнес-школа, яка здатна запропонувати крім стандартних програм навчання спеціальні рішення даної проблеми. Для цього керівництво бізнес-школи має розібратися у тому, які стратегічні проблеми найважливіші і як розподілені обов'язки в організації клієнта; після цього приступити до розробки замовленої партнером програми у 4 етапи :

*Етап 1.* Визначення найважливіших компетенцій, необхідних компанії. Для визначення вирішальних для компанії сфер компе-

тенцій, наприклад, Міжнародний інститут розвитку менеджменту (IMD) використовує чотири взаємодоповнюючих аналітичних підходи:

галузевий аналіз — виявлення основних факторів успіху, що діють у даній галузі;

аналіз точок перелому, тобто зовнішніх факторів, які здатні привести до серйозних порушень виробництва;

аналіз організаційного клімату;

аналіз портфеля зростання.

Суть цього методу полягає у тому, щоб виявити, у чому бачить своє зростання партнер з навчання — у захопленні нових ринків або наповненні звичайного бізнесу новим змістом.

Діалог бізнес-школи з топ-менеджментом компанії дає розуміння справжніх здібностей і планів свого партнера, а також основу для оцінки розриву між її існуючими компетенціями і потрібним потенціалом.

*Етап 2.* Складання меню навчальної діяльності. Воно повинно максимально відповідати параметрам корпоративного замовлення, виявленим бізнес-школою на першому етапі, і як правило, включає у себе: стандартні програми, внутрішньокорпоративні програми на замовлення, спільні наукові дослідження, семінари з нових напрямків розвитку бізнесу, складання опису та оцінка сфери компетенцій, доступ до баз даних з різних галузей знання.

*Етап 3.* Задача даного етапу полягає у з'ясуванні того, *хто* у клієнтській компанії, *що* і *коли* буде вивчати? В основі організаційного навчання повинні лежати три принципи: менеджери повинні представляти робочі колективи, складання карти навчання для організації, участь всієї компанії. Фрагментарність охоплення співробітників, обмеженість розповсюдження відповідних компетенцій призведуть до того, що поставлені цілі можуть бути не досягнуті.

*Етап 4.* Оцінка прогресу у навчанні. Для формування цілісної картини організаційної компетентності можна використовувати збалансовану систему показників. Ця система надає загальну інформацію про сфери компетентності даної компанії. Такий огляд треба складати періодично, щоб знайти показник того, як накопичуються нові знання та навички.

Організаційне навчання у конкретній фірмі має стати періодично повторюваним процесом. Перегляд стратегічних намірів компанії веде не тільки до переосмислення важливості галузей знань, які слід розвивати, а й до пристосування стратегічних намірів до тих компетенцій, які бізнес-школа може фактично надати.