

**Задание 1.2.** *Выполните анализ программ корпоративного обучения (из опыта организаций, образовательных учреждений, компаний и т. д.) и предложите варианты их использования для решения задач в рамках магистерской диссертации.*

Универсального рецепта осуществления эффективной программы корпоративного обучения не существует. Ниже приведены примеры того, как компаниям удавалось успешно осуществлять такие программы.

#### **UniCredit.**

Это один из крупнейших банков Европы, имеющий филиалы в Польше, Болгарии, Словакии, Чехии, Германии и Турции. В связи с расширением географии своего бизнеса компания решила унифицировать деятельность подразделений на основе единой модели. Руководство решило подбирать для каждого клиента консультанта, специализация которого наиболее точно соответствует его потребностям. Для выполнения этой задачи компании потребовались хорошо подготовленные менеджеры. Острая необходимость в организации корпоративного обучения заставила UniCredit основать в Турине собственный учебный центр UniManagement, в котором ежегодно проходят подготовку тысячи сотрудников компании.

#### **Novartis.**

Лидер мировой фармацевтики компания Novartis при освоении китайского рынка столкнулась с двумя проблемами. Во-первых, она выяснила, что в Китае при ведении бизнеса до сих пор актуально понятие “гуаньси”, означающее отношения, основанные на постоянном обмене любезностями и услугами. Во-вторых, высшее руководство компании решило, что китайским филиалом Novartis должны управлять китайские менеджеры, однако уровень подготовки большинства соискателей оставлял желать лучшего, а те, кого все-таки принимали на работу, воспринимали работу в компании как трамплин для дальнейшего карьерного роста. Чтобы решить обе эти проблемы, компания Novartis основала в Китае собственный учебный центр, который разработал специальную программу обучения навыкам делового администрирования, призванную удовлетворить потребность компании в квалифицированных менеджерах. Центр активно сотрудничает с Пекинским университетом, преподаватели которого хорошо разбираются не только в особенностях рыночных отношений в Китае, но и в западных моделях ведения бизнеса. Одним из условий обучения в центре является обязательная двухгодичная отработка сотрудника в компании. Благодаря этой программе китайскому отделению Novartis удалось снизить текучесть кадров и завоевать прочную позицию на китайском рынке.

#### **ABB Stotz-Kontakt.**

Сталкиваясь с финансовыми проблемами, компании первым делом часто урезают расходы на обучение. Новый глава ABB Stotz-Kontakt Ференц Ременьи решил пойти другим путем, попробовав вывести компанию из кризиса, опираясь на программы обучения. Ременьи задался целью изменить отношение сотрудников к работе. Прежде всего он потребовал от них поддерживать порядок на рабочих местах. Затем Ременьи придумал новый дизайн интерьера рабочих помещений, который бы помогал сотрудникам отказаться от прежнего стиля работы. Пройдя обучение, менеджеры научились решать производственные проблемы, а также применять действенные методы убеждения персонала в необходимости преобразований. В итоге выбранный Ременьи подход помог компании выйти из кризиса.

#### **EnBW.**

Европейский энергетический концерн EnBW был образован при слиянии компаний, культуры которых сильно отличались друг от друга. Чтобы преодолеть внутренние

разногласия, новая компания создала собственную академию, перед которой стояла задача по унификации корпоративной культуры. Участники семинаров выявили и сформулировали 10 базовых ценностей своей компании, а также определили, в каких сферах компания действует в согласии со своими ценностями, а в каких – нет, и какое влияние ценности компании оказывают на ее конкурентоспособность. Чтобы сделать эти ценности обязательным элементом корпоративной культуры, был задействован целый ряд формальных и неформальных методов.

### **BASF.**

Эта химическая компания столкнулась с проблемой, с которой рано или поздно сталкиваются все высокотехнологичные фирмы, а именно: они начинают уделять гораздо больше внимания разработке новой продукции, чем обслуживанию клиентов. Такая переориентация рискованна в условиях нестабильного рынка. Для переосмысления своей стратегии компания BASF приступила к реализации собственной программы обучения. Благодаря этой программе компания открыла для себя новые рынки, а руководство по-новому взглянуло на ее рыночную позицию. Обслуживание клиентов стало главным приоритетом компании. В результате этих преобразований BASF смогла повысить качество обслуживания всех своих рыночных сегментов.

### **Siemens.**

В 2005 году компания Siemens приступила к реализации собственной программы развития лидерских навыков. Разработка этой программы была поручена опытному консультанту Мэрион Хорстман. Она начала с того, что пригласила на вводное занятие всех критически настроенных руководителей и добилась их поддержки. Далее она предприняла нестандартный шаг, попросив главу компании ознакомить участников занятия со статьей в Financial Times о попытке поглощения Siemens компанией-конкурентом. Хотя статья была подделкой, она вызвала жаркую дискуссию о финансовом положении компании, ее истории, корпоративном стиле и культуре, принципах ее работы, способах коммуникации и роли в отрасли. Эта дискуссия помогла руководителям осознать потребность в реализации программы по развитию лидерских качеств, которая в итоге получила всестороннюю поддержку.

### **Deutsche Post DHL.**

Услугами курьерской службы DHL ежедневно пользуются миллионы людей в десятках стран мира. Чтобы повысить качество обслуживания и стандартизировать работу после очередного слияния, компания приступила к реализации собственной программы корпоративного обучения. Взяв за основу методологию “шести сигм”, руководители DHL приступили к анализу бизнес-процессов компании, чтобы найти наиболее эффективные способы их усовершенствования. Сложность этой задачи состояла в том, что нужно было заставить тысячи сотрудников изменить привычные для них способы действовать. Компания разработала серию учебных семинаров, на которых рядовые сотрудники получали необходимые инструкции. Менеджеры получили возможность в дальнейшем брать эти семинары за образец при подготовке собственных обучающих программ. Эта программа помогла компании повысить оперативность обслуживания и способствовала укреплению связей между отделениями компании, находящимися в разных странах мира.