перекресток познания

корпоративное обучение: матрица затрат и доходности

Аннотация

Комбинация различных методов корпоративного обучения позволяет генерировать новые ноу-хау и компетенции. Матрица затрат и доходности открывает новые возможности оценки эффективности инвестиций в интеллектуальный и организационный (человеческий) капитал корпорации.

Ключевые слова: человеческий, интеллектуальный и организационный капитал, методы корпоративного обучения, изокванта затрат на корпоративное обучение, изокванта доходности корпоративного обучения, бизнес-процессы, персонал, кадры

Нейман Рудольф Рудольфович
канд. экон. наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Омский филиал)
nerudolf@mail.ru

Корпоративное обучение имеет целью достижение конкурентных преимуществ за счет приобретенных и созданных внутри корпорации ноу-хау и интеллектуального и организационного капитала (человеческого капитала) в более широком смысле. Один из 14 постулатов Э. Деминга говорит о необходимости организации обучения на рабочем месте как неотъемлемой части современных бизнес-процессов компании. Обучение необходимо работникам, которым приходится постоянно адаптироваться к меняющимся условиям работы, новому оборудованию, новым программам, позволяющим повысить показатели эффективности только при адекватном освоении изменений. При этом в ходе обучения не только осваиваются приобретенные технологии, но и неизбежно создаются новые. Так, принятие решения о выводе на рынок нового продукта будет означать, что вслед за изобретателем на всех участках единого бизнес-процесса придется «изобретать» свои ноу-хау, связанные с заготовкой сырья, производством, оформлением и продвижением изделия.

Образование без перерыва

Новые знания возникают не столько из желания изобретать, сколько из необходимости генерировать адекватные меняющимся условиям сведения. А отсюда организация образовательного процесса

как составной части производственного не менее, если не более важна, нежели сам технологический процесс производства. Ибо от него зависит совершенствование технологии, ее переход на более высокий качественный уровень, темпы роста продаж и доли рынка.

Нередко в современных компаниях эти функции выполняет тренинг-менеджер, задача которого не в проведении тренингов, а выборе наиболее эффективных форм образовательного процесса, нацеленного на бизнес-процессы компании. Отсюда возникают два существенных вопроса:

Какие комбинации образовательных процессов наиболее эффективно решают образовательные задачи по освоению и генерированию новых знаний?

Как определить эффективность инвестиций в эти процессы финансовых ресурсов, времени и творческой энергии персонала компании?

Современные технологии образовательных процессов корпоративного обучения дают большой выбор различных методологических видов, представленных в *таблице 1.*

Смешивание повышает полезность

Различные цели и задачи, которые стоят перед корпорацией, побуждают выбирать разное сочетание образовательных технологий, отличающихся как по образовательным основаниям, так и по финансовым и интеллектуальным временным и трудовым затратам. Естественно, выбор зависит не только от педагогических соображений, но и от окупаемости затрат, их рентабельности. Математически мы можем представить это как выбор между различными векторами, образующими, с одной стороны, изокванту затрат, с другой – изокванту доходности. Для формализации выбора воспользуемся их наглядной демонстрацией в матрице (см. *табл. 2*).

Изокванта доходов включает следующие векторы:

ИК – составная часть человеческого капитала, гудвилла компании. Для определения эффективности можно использовать методики оценки интеллектуальной собственности.

ОК – вторая составная часть человеческого капитала, отражающая затраты на формирование

организация образовательного процесса как составной части производственного не менее, если не более важна, нежели сам технологический процесс производства

Таблица 1

Достоинства и недостатки современных методов корпоративного обучения

Наименование метода обучения	Основное достоинство	Основной недостаток
Кружки качества КК	Выявление в рабочих группах проблем на различных участках единого бизнес-процесса, их оперативное решение и внедрение	Сфера применения ограничивается границами отдельного предприятия, или его подразделения
Обучение действием ОД	Постоянно действующие семинары, периодическое проведение конференций позволяет решать те же проблемы, что и в КК, но позволяет привлечь специалистов различных организаций, в том числе научных и образовательных учреждений	Часто участники вынуждены отвлекаться на второстепенные и малозначимые детали, что приводит к невосполнимым потерям времени
Организационно-деятельностные игры (ОДИ)	Позволяют решать трудноразрешимые проблемы, особенно в период коренной реорганизации, реинжиниринга бизнеса, с использованием методологии коллективной мыследеятельности	Значительные затраты на привлечение профессиональной группы, способной проводить большие ОДИ, которые (не всегда очевидно) окупаются в относительно длительный период времени
Электронное обучение (*e-learning*)	Использование возможностей современных компьютерных сетей, ресурсов Интранета и Интернета, краудсорсинга	Необходимо наличие соответствующих технических возможностей и навыков участников в их использовании
Дистанционное обучение	On-line-вебинары позволяют использовать практически весь инструментарий активных форм обучения, давая дополнительный эффект от практического применения в обучении электронных коммуникаций	Вне эмоциональной визуализации трудно обеспечить ответственное участие каждого в процессе творческого освоения нового
Смешанное обучение (*b-learning*)	Возможность по мере необходимости использования различных приемов из различных методов обучения, включая коучинг, менторинг	Трудность избегания нежелательной эклектичности приемов из различных методов обучения

команды (тим-билдинг), корпоративного духа. Эффективность определяется комплексом показателей, среди которых ведущим является снижение транзакционных издержек, внутренних и внешних, на всем протяжении бизнес-процесса от

изобретения продукта до его реализации конечному потребителю.

РК – рыночный капитал, составная часть гудвилла компании, отражающая имидж ее торговой марки, ее брендов. Эффективность инвестиций в рыночный капитал определяется обычными показателями оборачиваемости и рентабельности продаж.

ПОС – переоценка основных средств. Комплексный показатель эффективности использования основных средств за счет рационализации их использования (сбалансированная структура, показатели загрузки, фондоотдачи и т.п.).

НМ – новые материалы. В ходе обучения персонал осваивает методы работы с новыми материалами, сам их усовершенствует, находит новые возможности применения. Эффективность определяется логистическими показателями эффективности управления запасами и показателями эффективности их эксплуатации.

На пересечении граф и строк Х-ами отмечен выбор для достижения эффекта определенного вида образовательного процесса. Естественно, что все эти процессы могут сочетаться в разных вариантах, что определяется

Литература

1. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: Формирование, оценка, эффективность использования.– СПб: Наука, 2012.

2. Дресвянников В.А. Комплексная оценка человеческого интеллектуального капитала / В.А. Дресвянников, О.В. Лосева. – М.: КНОРУС, 2012.

3. Нейман Р.Р. Самообучающиеся организации в экономике и образовании // Вестник Омского университета. – 2003. – № 2.

Таблица 2

Матрица затрат и доходности корпоративного обучения

Вектор доходов / Вектор видов образовательных процессов	ИК	ОК	РК	ПОС	НМ
Кружки качества	Х	Х		Х	
Обучение действием	Х	Х		Х	Х
Оргдеятельностные игры	Х	Х	Х		
Электронное обучение	Х		Х	Х	Х
Дистанционное обучение	Х			Х	Х
ДО с вебинарами.	Х	Х	Х	Х	Х
НИОКР[1]				Х	Х
Менторинг и наставничество	Х		Х	Х	Х
Коучинг	Х		Х		

[1] НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы всегда являлись эффективным методом обучения и саморазвития персонала, хотя чаще всего в этой ипостаси носили спонтанный, не целенаправленный характер.

миссией компании и теми актуальными проблемами, с которыми в настоящий момент она сталкивается.

Вывод

В образовательных процессах, особенно во время организационно-деятельностных игр, моделируются не только новые продукты и новые технологии продаж. Практически воссоздается интеллектуальный капитал, носителем которого является персонал, его отдельные личности; одновременно в процессе взаимодействия обучающихся налаживаются коммуникации и формируется организационный капитал компании, ее команда (teembuilding).

Соединение образовательных и производственных процессов образует основу самообучающейся организации с высоким потенциалом развития, когда каждый член команды и команда в целом получают возможность не только приобрести новые знания, навыки, умения, но и свои ноу-хау, свои новые компетенции. Систематизация этих процессов в матрице «затраты/доходность» дает ключ как к росту эффективности текущих продаж, так и к росту стоимости корпорации за счет возрастания интеллектуального и организационного капитала.

КЭ

Литература

4. Нейман Р.Р. Дидактика самообучающихся организаций – Омск: Изд-во ОГИ, 2004.
5. Нейман Р.Р. Проблемы аудита и контроллинга персонала. Управленческий подход. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007.
6. Deming W. Edwards. His 14 Recommendations Changed the History of Japan and The World! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tpmonline.com.

Rudolf R. Neyman
Candidate of Science, Economics, Associate Professor,
Financial University under the Russian Federation Government (Omsk branch)

Corporate training: input and income matrix

Abstract

The combination of different methods of corporate training allows to generate new know-how and competence. Input and income matrix opens new opportunities to estimate the effectiveness of investments into intellectual and organizational (human) capital of the corporation.

Keywords: human capital assets, knowledge based capital, organizational capital, corporate training methods, expense isoquant for the corporate training, income isoquant for the corporate training, business-process, stuff, personnel.