

## **ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КОРПОРАТИВНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ**

**Баніт О.В.**

olgabanit@ukr.net

*Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих  
імені Івана Зязюна НАПН України*

У сучасних умовах розвитку України чисельність компаній, які займаються професійним навчанням своїх співробітників, стрімко зростає. У цих компаніях назріла потреба включення нових співробітників в єдину управлінську та корпоративну культуру. Відтак, актуальним постає питання системного підходу до організації процесу навчання й розвитку персоналу. Вирішити цю проблему може корпоративний навчальний центр, у якому всі працівники могли б підвищували кваліфікацію. Погоджуємося з думкою О. Леонтєвої, що це має бути заклад не традиційної форми, а інноваційний, здатний постійно розвиватися, де, з одного боку, є об'єднана єдиною концепцією і методологією система корпоративної освіти, розроблена для фахівців усіх рівнів у межах ідеології й стратегії розвитку компанії, з іншого боку, де системно й комплексно впроваджуються сучасні педагогічні інновації [5].

Історичний аналіз ретроспективи засвідчує, що основною формою навчання майже до середини минулого століття були класичні університети. Лише в 20-30-х рр. ХХ ст. почала формуватися нова система професійної підготовки – система навчання, тісно пов'язана з практикою. Бізнес-школи, що виникли спочатку в США, стали одними з перших її носіїв. Також у цей час з'явилися різні організації, які спеціалізувалися саме на навчанні вузькопрофесійних спеціальностей [2]. Правда, причини їхнього виникнення різні: перші виникли у зв'язку з необхідністю пізнання навколишнього світу, систематизації й передачі знань, а другі – у зв'язку з прискоренням темпів життя, необхідністю підлаштовуватися до постійного зростання науково-технічного прогресу, однак прерогативою обох є саме освіта.

Відповідно, з таких бізнес-шкіл і організацій вже в 70-х рр. ХХ ст. сформувалися перші навчальні центри, призначенням яких стало не тільки навчання, повністю занурене в поточну практику, а й задоволення потреб перспективної практики. Саме вони стали новою навчальною парадигмою, необхідною для підготовки персоналу нового типу для глобальних компаній. З часом корпоративні навчальні центри запрацювали в таких транснаціональних корпораціях, як Disney University, Coca-Cola, Motorola, Procter&Gamble, General Electric. Широке їх розповсюдження відбулося значно пізніше. Основний пік зростання припав на 1990-ті рр. минулого століття. За даними експерта Р. Грінберга, з 1988 по 1998 рр. їхня кількість збільшилася в 4 рази – від 400 до 1600, а сьогодні вони охопили вже й

невеликі компанії, зі штатом від 500 працівників. За статистикою організацій, що спеціалізуються на аналізі даних в галузі корпоративного освіти, число внутрішніх корпоративних навчальних центрів значно зросло і прогнозувалося, що при подальших темпах розвитку їх стане більше, ніж звичайних [2].

Після кількох десятків 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 тип 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.

Водночас 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.

Відштовхуючись від суті корпоративного навчального центру, що полягає у створенні внутрішньокорпоративної системи знань, навчальний процес повинен направлятися компанією, і в ньому повинні брати участь (як викладачі-тренери) якомога більше внутрішніх фахівців. Освітній союз з комерційними і державними інституціями, зазвичай, не обмежується наданням у розпорядження компанії підручників і приміщень. Зовнішні тренінгові компанії або інші провайдери навчальних програм у такому випадку потрібні для забезпечення компанії набором тренінгів, спрямованих на освоєння й поширення стандартних компетенцій. Виявлення, формалізація й поширення унікальних компетенцій, якими володіє організація, має здійснюватися силами самої компанії.

Таким чином, з точки зору першого підходу корпоративний навчальний центр – це система, в якій навчання й розвиток персоналу

ініціюється та управляється самою компанією, здійснюється всередині компанії й передбачає використання внутрішніх ресурсів. Класичним прикладом такої системи є перший корпоративний навчальний центр серед транснаціональних корпорацій Університет Гамбургер (Hamburger University), що з'явився в 1961 р. в компанії Макдональдс (McDonald's). Для цієї компанії було дуже важливо готувати нові кадри так, щоб ідеологія фірми була присутня всюди, в усіх країнах, де представлена ця торгова марка. Протягом останніх десятиліть понад 65 тис. менеджерів McDonald's закінчили цей університет [2]. Жодні інші бізнес-освіти, крім корпоративного університету, не могли вирішити такої проблеми.

Отже, основна ідея корпоративного університету полягає у створенні внутрішньокорпоративної системи знань. Саме тому навчальний процес повинен координуватися компанією і в ньому повинні брати участь внутрішні фахівці компанії (як викладачів-тренери). При цьому, співпраця навчального закладу та компанії обов'язково повинна складатися у взаємному збагаченні знаннями. Ті профільні фахівці компанії, які будуть проводити тренінги та заняття, передавати знання й досвід наступному поколінню, отримують апробовану методику навчання. А навчальні заклади, в обмін на знання надають приміщення, отримують доступ до інформації, накопиченої компанією.

Попри те, що взаємодія з традиційними навчальними закладами є вдалим варіантом навчання співробітників, формування самостійних освітніх структур у самому підприємстві набуває все більшої популярності. Якщо компанія має велику кількість навчальних програм для різних категорій співробітників, якщо тренінгові та розвивальні програми повторюються й мають масовий характер, якщо частка унікальних навчальних програм велика, а їхній зв'язок з досягненням стратегічних цілей очевидний, то потрібно орієнтуватися на створення самостійної освітньої структури з внутрішніми тренерами й фахівцями з навчання. Нині є окремі корпоративні навчальні центри, що вважаються самостійними господарськими суб'єктами й мають ліцензії на ведення освітньої діяльності. Після навчання в такому корпоративному університеті слухачам видаються сертифікати.

Класичним прикладом другого підходу є один з найбільших корпоративних університетів Global Learning, створений в компанії IBM, який має у своєму складі понад 3400 викладачів в 55 країнах світу; в арсеналі університету 10 000 спеціалізованих курсів. Він користується широкою популярністю на світовому ринку освітніх послуг. Вже понад 126 000 співробітників компанії пройшли професійну підготовку, перепідготовку й навчання в цьому університеті [2].

Варто зауважити, що згідно з дослідженнями О. Голищенкої, лише 5 з 30 європейських університетів відкривають свої двері зовнішнім клієнтам [1]. Переважно це закриті навчальні структури, що оберігають свої конкурентні переваги від зовнішнього середовища й орієнтовані на потреби корпорації та формування корпоративної культури всередині компанії (наприклад, корпоративні університети БМВ, General Electric, Siemens, Enel та ін.). Так,

єдина корпоративна програма компанії Siemens розробляється в Learning Campus відповідно до вимог менеджменту. Там же розробляються корпоративні стандарти й методи навчання, що поширюються на всі підрозділи компанії Siemens у всьому світі.

Корпоративні навчальні центри часто називаються університетами або академіями. Термін «університет», як відомо, має академічне значення й позначає навчальний заклад, що реалізує освітні програми вищої й післявузівської професійної освіти за широким спектром напрямів підготовки (спеціальностей); здійснює підготовку, перепідготовку та (або) підвищення кваліфікації спеціалістів, наукових і науково-педагогічних працівників; виконує фундаментальні та прикладні наукові дослідження з різних галузей наук; є провідним науковим і методичним центром у сфері своєї діяльності [1].

Натомість, як ми вже згадували в попередньому підрозділі, ні традиційні університети, ані бізнес-школи не здатні задовольнити потреби роботодавців. Про це ведуть мову й польські дослідники. Зокрема, Б. Межеєвська зауважує, що спостерігаючи за зростанням попиту на рівень знань і компетентність працівників й порівнюючи ці вимоги з пропозицією класичних університетів чи бізнес-шкіл, неважко помітити, що розрив в результаті цього порівняння все більше зростає [6]. Традиційні університети не здатні задовольнити ці вимоги. З іншого боку, прагнення людей до постійного навчання, розвитку, підвищення кваліфікації, що дозволило б їм більш ефективно й більш результативно працювати в сучасних умовах, веде до зростання попиту на знання, характерні для конкретного бізнесу. Саме тому компанії створюють власні корпоративні університети.

У науковій літературі зустрічаємо чимало варіантів визначення поняття «корпоративний університет», однак скрізь воно пов'язане з формуванням політичної, економічної, культурної та освітньої стратегії компанії. Ініціатива у використанні цього терміну для назви відділу, що виконує перераховані вище функції, належить компаніям США. Деякі корпоративні університети називаються по імені місцевості, в якій вони розташовані, як наприклад, Four Acres компанії Unilever або за назвою однієї зі структур компанії (Siemens Learning Management, а пізніше Siemens Learning Campus).

Зауважимо, що в західному розумінні «корпоративний університет» зазвичай визначається як відділ або департамент, який завдяки взаємодії з постачальниками й проведенням досліджень широкого діапазону, забезпечує навчання персоналу й відіграє ключову роль у створенні команди керівників вищої ланки, при цьому він стратегічно орієнтований на розвиток окремих особистостей для ефективної роботи підрозділів, а в результаті – організації. Варто акцентувати увагу на тому, що в Європі термін «університет» використовують стримано, тільки стосовно вищої освіти. Європейські компанії, що займаються внутрішньофірмовою підготовкою, використовуючи цей термін, пояснюють його по-своєму. Наприклад, Daimler Chrysler (Німеччина), має на увазі під корпоративним університетом «місце для обміну знаннями та компетенціями»; Heineken (Нідерланди) описує корпоративний університет як «сполучну ланку між передачею знань і їх створенням». Згідно з даними

О. Голищенкою (2016), серед досліджених нею європейських закладів, що займаються внутрішньофірмовою підготовкою персоналу, 14 мають назву «університет», 5 мають назву «центр», 4 використовують назву «інститут», 3 – «академія» (наприклад, Academy GmbH) і одна називається «школою бізнесу».

У польських дослідженнях зустрічаємо назви як «корпоративний університет», так і «корпоративна академія». Наприклад, Й. Міколайчак наголошує, що хоч визначення й назви відрізняються, оскільки їхні форми є різними, загальним елементом, що об'єднує корпоративні університети, на думку дослідниці, є ініціативи, спрямовані на конкретні результати для організації й зосереджені на розробці тих компетенцій та підтримці стратегічних з точки зору компанії дій, що відображають її пріоритети [7]. Тобто корпоративний університет – це можливість реалізувати програму стратегічного розвитку, що дає організації вимірювані результати. Це також підтримка для персоналу в одному із головних завдань: як усім разом ефективно впроваджувати стратегію компанії. З цієї причини корпоративні університети стають дедалі популярнішими.

У своєму дослідженні, присвяченому корпоративним академіям, інша польська дослідниця Б. Межеєвська також зауважує, що концепція корпоративної академії (або корпоративного університету) викликає багато плутанини. Часто під цією назвою розуміють навчання, організовані відділами управління людськими ресурсами. Однак автор дотримується визначення, запропонованого М. Алленом – корпоративна академія є стратегічним інструментом, що допомагає материнській організації реалізувати свою місію через освітню діяльність. За словами М. Аллена ключовим для корпоративної академії є навчання, що проводиться в будь-якій формі, будь то навчання індивідуальне чи групове – але безпосередньо пов'язане з місією і стратегією компанії. Інакше кажучи, ніхто не відвідує корпоративну академію аби марно витратити час. Ці навчальні заклади пропонують послугу з чітко визначеною метою – суттєво покращити роботу працівника в певній галузі, пов'язаній з його діяльністю [6].

На пострадянському просторі широко використовуються терміни «корпоративний університет» або «корпоративний інститут» для позначення центру знань компанії. Однак часто під однією й тією ж назвою мається на увазі різне значення. Це залежить від лідерів корпоративних університетів, стратегії компанії, а також організаційно-правових форм: іноді це проект усередині компанії (наприклад, Вімм-Білл-Данн Україна), або окремий департамент (Група «Ілім», РУСАЛ, ТНК-ВР, СУЕК). Саме такий підхід бачимо у дослідженні О. Голищенкою, яка визначає корпоративний університет як структурний підрозділ компанії, що виконує чотири базові функції, а саме: навчання співробітників усіх рівнів; управління знаннями: системна консолідація досвіду співробітників та його поширення; єдиний центр корпоративної культури, «сховище» цінностей компанії; центр інновацій [1]. Цим пояснюється позиція дослідниці, яка підкреслює, що у вітчизняному розумінні корпоративний університет – це система концептуальних програм, що впливає на стратегію компанії, тобто, створюючись на її основі, сприяє її

реалізації й дає поштовх до її подальшого розвитку, поширює корпоративні цінності та культуру. Корпоративні університети мають переважно бізнес-орієнтований характер, оскільки вони покликані вирішувати низку важливих завдань, серед яких доречно відзначити задоволення довгострокової потреби організації в кваліфікованих кадрах, підвищення мотивації в найбільш перспективних співробітників і систематизацію процесу їхнього розвитку.

Як показало вивчення, прототипом корпоративних університетів і на Заході, і на пострадянському просторі були експериментальні лабораторії, дослідницькі центри, центри розвитку, які мали на меті конкретні завдання й результати. Ці центри були своєрідними осередками культури, досліджень, генерації, передачі й збереження знань. У них поєднувалися ноу-хау й самі головні конкурентні переваги організації. Деякі компанії досі зберігають вірність цій традиції. Інші ж, наслідуючи моду або виходячи з потреб бізнесу, створюють різні види навчальних структур, називаючи їх по-різному.

На нашу думку, не важливо, як саме називається ця структура – школа, інститут, університет, академія чи навчальний центр: якщо вони мають бренд, прив'язку до стратегії компанії та є транслятором корпоративних цінностей та культури через свої програми, їх можна назвати корпоративними навчальними центрами. Переваги корпоративного формату навчання полягають саме в тому, що освітній процес там організовано з урахуванням всіх особливостей організації й проводиться підготовка фахівців, максимально сумісних з підприємством і його цілями. Додаткова перевага – потужний командоутворюючий ефект, здатний мати іноді вирішальний вплив на поліпшення ефективності роботи.

З урахуванням результатів аналізу нами виявлено такі найважливіші вимоги до створення корпоративного навчального центру:

- відповідність цілей і завдань діяльності корпоративного навчального центру філософії та стратегії управління в організації;
- використання ефективних методів і засобів, що дозволяють вирішувати поставлені завдання;
- фінансова та матеріальна забезпеченість діяльності корпоративного навчального центру;
- належна кваліфікація та мотивація виконавців, відповідальних за реалізацію діяльності корпоративного навчального центру;
- наявність нормативних документів, на базі яких проводиться діяльність корпоративного навчального центру;
- періодична оцінка ефективності діяльності корпоративного навчального центру й усієї системи навчання персоналу та внесення коректив за результатами оцінювання;
- постійна підтримка з боку вищого керівництва.

Кардинальна відмінність корпоративного університету від інших освітніх структур, наприклад, штатного тренінг-центру, полягає в тому, що він може розвивати всіх співробітників компанії, організовувати навчання саме в тих напрямках і в таких масштабах, які будуть потрібні організації в перспективі. Однак, це не заперечує співпраці з іншими організаційними й

логістичними структурами, що пропонують широкомасштабні програми розвитку [7].

На пострадянському просторі ідею корпоративного університету поширили великі західні корпорації на початку 1990-х рр. В Україні процес створення корпоративних університетів розпочався ще пізніше. У 2003 р. ПриватБанк спільно з Києво-Могилянською бізнес-школою відкрили Приват Університет, на початку 2006 р. «Veeline» впровадив в Україні масштабний проект корпоративного навчання «Білайн Університет», у 2006 р. банк «Фінанси та Кредит» відкрив Корпоративний Університет, з 2007 р. почав діяти Корпоративний університет УМС, з 2008 р. в МІМ-Київ (міжнародний інститут менеджменту в Києві) відкрився корпоративний університет для співробітників підрозділу Bayer Health Care компанії Байер, які працюють на фармацевтичному ринку, ЗАТ «Сьогодні Мультимедіа» організувала корпоративний університет у 2009 р., з 2010 р. розпочав роботу корпоративний університет (академія) ДТЕК – енергетичної компанії, яка входить до складу фінансово-промислової групи СКМ – «Систем Кепітал Менеджмент» [4].

З п'яти корпоративних університетів, вивчених Forbes, свої приміщення є тільки в Академії ДТЕК і в Українській аграрній школі «Мрія». Компанія ДТЕК розробила спільний курс з КМБШ (Києво-Могилянською бізнес-школою), його випускники отримують диплом магістра ділового адміністрування (МВА). На реалізацію цього проекту й ще однієї програми для топ-менеджерів – «Енергія лідера» – компанія витратила 20 млн гривень. Співробітникам ДТЕК корпоративний МВА не вартував ні копійки. Зовсім інша ситуація, наприклад, у Приват Університеті. Студентами Приват Університету вважаються всі 30000 співробітників банку, які зобов'язані регулярно проходити онлайн-тестування в рамках програми розвитку. Тим часом, аудиторіями для студентів Приват Університету служать переважно відділення ПриватБанку [4].

Як бачимо, роботодавці беруть навчання персоналу в свої руки, часом закриваючи очі на наявність дипломів класичних університетів. Набираючи людей на деякі вакансії, роботодавцям вигідніше взяти молодий персонал та навчити його власним коштом, аніж залучати досвідчених фахівців. Компанії міжнародного рівня, що працюють в Україні, навчають свій штат, навіть якщо до нього входить лише кілька сотень співробітників. А для корпорацій «з історією» особистий досвід і знання співробітників – найцінніші складові для забезпечення конкурентоспроможності.

Проаналізовані вище методичні засади системного підходу до створення корпоративних навчальних центрів дозволяють зробити висновок про те, що створення системи корпоративної освіти, що будується не «як вийде» або як було заведено раніше, а на принципах технологічності, можна розглядати як важливий і, безумовно, перспективний напрям роботи компанії, що зацікавлена не лише у виживанні, а й у розвитку та процвітанні. За таких умов для прогресивних компаній, які самостійно навчаються, корпоративний університет стає за визначенням І. Конової [3] неперервно працюючим

«конвеєром з вирощування кадрів».

### Література

1. Голышенкова О. Мировые тенденции развития корпоративного образования. – URL: [http://mako\\_archive.prostoy.biz/32.html](http://mako_archive.prostoy.biz/32.html) (дата звернення 29.07.2017).
2. Грачева С. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность). Управление персоналом, 5. – URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1496> (дата звернення 09.08.2017).
3. Кононова И. В. Управление системой профессионального образования и подготовки рабочих кадров за рубежом. – URL: <http://na-journal.ru/2-2013-gumanitarnye-nauki/262-upravlenie-sistemoj-professionalnogo-obrazovaniya-i-podgotovki-rabochih-kadrov-za-rubezhom> (дата звернення 12.07.2017).
4. Красношарпа В. В., Буданова, Я. Р. Корпоративні університети у системі професійного навчання та розвитку персоналу. Ефективна економіка, 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2590> (дата звернення 18.06.2017).
5. Леонтьева Е. Г. Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного заведения. – URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/pedagogy-psychology-and-sociology-212/interactive-learning-technologies-and-innovations-in-education-212/12972-212-165>. (дата звернення 30.07.2017).
6. Mierzejewska B. Akademia korporacyjna – skuteczne narzędzie transferu wiedzy w organizacji. – URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/11/id/194> (дата звернення 06.07.2017).
7. Mikołajczak J. Uniwersytet korporacyjny // СХО. – 2004. – № 9. – С. 33-38.