

УДК 37:347.191.11(73)

І. М. ЛИТОВЧЕНКО

кандидат педагогічних наук, доцент
Національний технічний університет України
“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ЯК СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ДЛЯ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У АМЕРИКАНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

У статті проаналізовано особливості навчального центру як основного структурного підрозділу американських компаній, який здійснює навчання працівників; визначено, що специфіка навчального центру зумовлена особливостями працівників, які там навчаються, галузі індустрії, в якій працює компанія, її продукції, рівня та обсягів використання технологій.

Ключові слова: навчальний центр, американські компанії, працівники, навчання, централізована модель навчання, децентралізована модель навчання, комбінована модель навчання, корпоративний університет.

В умовах стрімких змін, що відбуваються в науці, технологіях та інших сферах життя суспільства, прийшло усвідомлення того, що ключовим фактором зростання й успіху організацій є людські ресурси та їх уміння навчатися [8], а відтак навчання персоналу стало механізмом забезпечення конкурентоспроможності й стратегічного розвитку організацій.

Проблеми навчання в організаціях досліджували такі науковці, як: К. Аргіріс, Д. Баушер, Д. Гаррінгтон, А. Едмондсон, М. Кірнан, Д. Колб, М. Лондон, М. Маркардт, Е. Мейер-Дом, І. Нонака, Р. Ноу, П. Сенге, Р. Снелл, Г. Такеучі, Е. Цанг, П. Шривастава та ін.

Проте проблема організації навчального центру в американських компаніях потребує подальшого вивчення.

Мета статті – визначення особливостей організації навчального центру як структурного підрозділу для навчання персоналу в США.

Структурні підрозділи, які компанії створюють для навчання своїх працівників, можуть бути різними. Як зазначає ще в 1989 р. Дж. Баушер [2], усе більше корпорацій створюють навчальні відділи або навчальні центри (ці дві назви вживають як взаємозамінні), які очолює віце-президент, що має великі повноваження й бере участь у стратегічному плануванні діяльності компанії. Як приклад він наводить віце-президентів із навчальної діяльності Motorola Corporation та IBM-United States і зазначає, що така особа, як правило, підпорядковується генеральному директору або, у випадку дуже великої компанії, віце-президенту, наприклад, віце-президенту з питань людських ресурсів.

У тому ж році тенденцію до створення окремих навчальних відділів або центрів також простежує М. Лондон [5], який зауважує на тому, що це стосується переважно великих компаній. Підготовка управлінських кадрів, як правило, підпорядковується відділу людських ресурсів, а технічним на-

вчанням можуть опікуватися виробничі підрозділи, які мають свої окремі навчальні центри та спеціалізовані програми. Проте такої моделі організації навчальних центрів дотримується лише частина компаній. Інші можуть мати єдиний централізований навчальний центр для всіх працівників. У тих випадках, коли компанія має різні навчальні центри, підпорядковані різним виробничим підрозділам, М. Лондон вважає за доцільне створення консультативної групи, до складу якої входять директори з питань навчання від кожного підрозділу. Така консультативна група контролює витрати й прибутки, забезпечує найбільш раціональне використання ресурсів, відповідає за спільне використання необхідних курсів різними підрозділами, зміцнює матеріально-технічну базу навчання, узгоджує програми із загальною стратегією організації. Навчальні відділи або центри деяких корпорацій можуть мати окремий кампус, де здійснюються всі види навчання – від підготовки менеджерів до формування й розвитку технічних навичок, необхідних для виконання виробничих завдань. Як приклад автор наводить такі навчальні центри: McDonald's Hamburger College, Motorola's Training and Education Center, Arthur Andersen's Center for Professional Education та General Electric's Crotonville Management Training Center.

Прикладом того, як корпорація реалізує різні види навчання за допомогою різних навчальних центрів, є Ford Motor Company, яка має кілька окремих спеціалізованих навчальних підрозділів, що забезпечують різні освітні потреби працівників: Ford Executive Development Center, Quality Education and Training Center, Finance and Insurance Training Center, Service Training Center та місцеві навчальні центри (Local Learning Centers), один із яких, зокрема, знаходиться на заводі компанії (Ford Assembly Plant) у м. Сент-Пол (штат Мінесота) і був заснований нею спільно із Профспілкою працівників автомобільної промисловості (United Auto Workers union – UAW) та асоціацією закладів вищої освіти під назвою Minnesota State Colleges and Universities (MnSCU) [3]. До ради директорів цього навчального підрозділу, який називається UAW-Ford-MnSCU Training Center, входять президент UAW, головний менеджер відділу людських ресурсів заводу, президент одного з навчальних закладів, що входять до MnSCU, та спеціальний уповноважений від адміністрації штату Мінесота. Центр знаходиться в абсолютно новому приміщенні, оснащеному найсучаснішим обладнанням, і пропонує широкий спектр програм різного спрямування – від навчання менеджменту до формування технічних навичок та особистісного розвитку працівників.

Науковці зауважують, що навчальні центри різних організацій суттєво відрізняються один від одного, оскільки не існує такої моделі їх побудови, яка могла б однаково задовольнити різні компанії. Серед основних факторів, які визначають специфіку навчального центру конкретної організації, – особливості працівників, які будуть там навчатися, особливості галузі індустрії, в якій працює компанія, та продукції, яку вона виробляє, чи послуг, які вона надає, рівень та ступінь використання технологій тощо. Від-

повідно до способу підпорядкування, розрізняють централізовану, децентралізовану та комбіновану моделі [4].

Централізованим називають таке навчання, яке контролюється й координується з єдиного центру в організації. За централізованої моделі штаб-квартира фірми здійснює повне керівництво всією навчальною діяльністю, від планування й розробки до реалізації програм для всіх своїх працівників. До централізованого зараховують не лише навчання, яке контролюється на найвищому організаційному рівні, а й модель, за якої компанія має дочірні підприємства, кожне з яких функціонує достатньо автономно й має у своєму підпорядкуванні окремий навчальний підрозділ. Перевагами такого навчання є, насамперед, запобігання дублюванню програм, підвищення стандартів навчання, спрямування його на досягнення стратегічної мети й завдань, сприяння впровадженню нових продуктів і процесів, скорочення витрат через об'єднання навчальних ресурсів, викладацького штату, матеріально-технічної бази [4].

Децентралізованим Е. Карневале та ін. [4] називають навчання, яким керують підрозділи нижчих рівнів. За цієї моделі не існує єдиного центру, який би координував усю розрізнену навчальну діяльність на найвищому організаційному рівні. Таку модель, як правило, обирають організації, які виробляють продукцію багатьох різних видів, наприклад, для різних галузей промисловості, або використовують багато різноманітних виробничих процесів. Позитивний аспект децентралізованої системи – в тому, що тренери безпосередньо знайомі з виробництвом. Проте за такого підпорядкування навчального відділу складно забезпечувати зв'язок навчання з метою й завданнями корпорації.

Учені також виокремлюють комбіновану модель, яка поєднує централізовану й децентралізовану систему управління навчанням. З єдиного центру координуються ті види навчання, які стосуються всіх працівників, наприклад, безпека праці. У підпорядкуванні підрозділу знаходиться навчання, безпосередньо пов'язане з продуктами й послугами, які цей підрозділ виробляє. До переваг такої моделі належить можливість забезпечувати централізований контроль над курсами, спільними для всіх працівників організації, та водночас гнучко реагувати на потреби конкретних підрозділів у кадрах з необхідними технічними навичками. Основний недолік такого навчання – складнощі в координації дій між штаб-квартирою та індивідуальними підрозділами організації. Не зважаючи на значний ступінь децентралізації, простежується основна тенденція до централізованого управління корпоративним навчанням. Децентралізація переважно стосується лише навчання, пов'язаного з опануванням нових технологій та виробничих процесів [4].

Р. Ноу [6, с. 82] пропонує свою класифікацію навчальних центрів, проте ми можемо провести певні паралелі між нею та класифікацією Е. Карневале та ін. Факультетську модель (Faculty Model) можна зарахувати до централізованої системи управління, клієнтську модель (Customer Model) – до децентралізованої, матричну модель (Matrix Model) – до ком-

бінованої. Модель корпоративного університету (Corporate University Model) та інтегрована модель (Business-Embedded Model) можуть знаходитись як у централізованій, так і в децентралізованій системі управління.

Науковець зазначає, що навчальний центр, побудований за факультетською моделлю, за своєю структурою подібний до коледжу [6, с. 80]. Його очолює директор, а викладацький склад – це тренери, які є експертами в певних галузях знань. Вони займаються розробкою, адмініструванням, оновленням і викладанням навчальних програм. Наприклад, фахівці з продажу відповідають за підготовку всіх працівників, що займаються продажами в компанії. Експерти з комп'ютерних технологій навчають усьому, що пов'язане з використанням технологій у роботі компанії. Безперечною перевагою такої моделі є компетентність тренерів у своїй галузі. Суттєві недоліки полягають у тому, що навчання може не відповідати поточним потребам організації, оскільки тренери не мають безпосереднього зв'язку з виробничим процесом, а отже, можуть не знати, в яких саме технічних навичках працівників є потреба на певному етапі, або просто не бути експертами в зазначеній сфері.

Клієнтська модель [6, с. 81], на відміну від факультетської, повністю відповідає потребам компанії, оскільки передбачає, що навчальний центр підпорядковується конкретному підрозділу компанії та забезпечує підготовку працівників саме для нього. За такої моделі тренери розуміють потреби підрозділу в конкретних кваліфікаціях працівників і, відповідно до того, як ці потреби змінюються, постійно оновлюють та адаптують свої програми. Якщо в навчальному центрі не вистачає своїх внутрішніх ресурсів для навчання, він може звернутися до зовнішніх експертів чи консультантів. Недоліки такої моделі випливають із децентралізованої системи управління. По-перше, така модель вимагає від тренерів довгої й ретельної підготовки до навчального процесу. По-друге, в межах компанії можливе дублювання певних програм. По-третє, керівництву важко відстежувати, наскільки їх якість відповідає очікуванням компанії. Такий підхід до організації навчального центру застосовує Transamerica Life Insurance Company, яка спочатку визначає технічні знання й навички, необхідні в межах усієї компанії (наприклад, у галузі телекомунікацій, уміння вести звітність, виявляти ініціативу, працювати в команді), а потім ті, які необхідні в межах різних структурних підрозділів компанії. Враховуючи зібрану інформацію, компанія зосереджує діяльність кожного свого навчального центру на розвитку знань і навичок, необхідних для всієї компанії та конкретного її підрозділу.

Матрична модель, яку ми зарахували до комбінованої системи управління, передбачає одночасну підзвітність тренерів як керівнику навчального центру, так і керівникам виробничих підрозділів. Наприклад, тренер з продажів повинен звітувати перед керівником навчального центру й перед менеджером з маркетингу. Головними перевагами такої моделі є тісний зв'язок навчання з потребами бізнесу, високий методичний рівень та знання й досвід тренерів у конкретній сфері господарської діяльності.

Недолік полягає в тому, що підзвітність двом керівникам збільшує навантаження на тренерів і може спричинювати певні конфліктні ситуації.

Модель корпоративного університету вважають найбільш прогресивною формою організації навчального центру. Форма, в якій існує корпоративний університет, насамперед залежить від того, в чиєму управлінні він знаходиться. М. Аллен виокремлює три способи управління корпоративним університетом в організації, яке може здійснюватися: 1) вищим керівництвом компанії; 2) департаментом управління людськими ресурсами; 3) підрозділом компанії або дочірньою компанією. Вчений наголошує, що від того, яка з цих структур його створила, залежить, наскільки швидкою, комплексною та всебічною буде підтримка університету з боку компанії [1].

Інтегровану модель організації навчального центру ми не вважаємо за доцільне розглядати окремо від моделі корпоративного університету, оскільки, на нашу думку, за своїми структурно-функціональними особливостями вона не відрізняється від моделі корпоративного університету та є по суті найбільш сучасною та прогресивною формою її еволюції.

На думку Д. Баушера [2], навчальний центр повинен відповідати структурі організації. Так, якщо організація дуже децентралізована й складається з окремих підрозділів, кожен з яких виробляє продукцію, відмінну від тієї, що виробляють інші підрозділи, то їй доцільно обрати децентралізовану модель управління навчальним центром. Відповідальна за навчання особа може бути підзвітною або керівнику підрозділу, або керівнику відділу людських ресурсів. Але за такої моделі, наголошує науковець, обов'язково повинен бути штат тренерів, які на централізованому рівні займаються координацією всієї навчальної діяльності в організації. Якщо організація обирає централізовану модель управління, то всією навчальною діяльністю керує віце-президент з питань освіти (*vice president of education*), який разом з командою керівників різних напрямів навчання також відповідає за всі навчальні ресурси.

Як ми вже зазначали, на сучасному етапі простежується тенденція до централізації навчальної діяльності в компаніях. Такий підхід демонструють компанії Boeing, Cingular Wireless, Harley-Davidson, Wyeth та ін. [7]. Раніше підготовка працівників у цих корпораціях здійснювалася децентралізовано, насамперед через географічну розрізненість філіалів компаній у різних країнах світу. Проте згодом вони перейшли до централізованої моделі, яка дала змогу уніфікувати програми, уникати їх дублювання, узгоджувати їх зі стратегією діяльності підприємства, заощаджувати кошти, наприклад, за рахунок використання, в разі необхідності, послуг зовнішніх провайдерів. Компанія Wyeth, світовий лідер у фармацевтичній галузі, таким чином змогла досягти єдиних стандартів навчання фахівців з продажу в усіх своїх філіалах у понад 140 країнах світу, а Cingular Wireless та Harley-Davidson – уніфікації використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчанні.

Висновки. Отже, проведене дослідження дає змогу зробити висновки про те, що основним структурним підрозділом американських компаній,

який здійснює навчання працівників, є навчальний центр або навчальний відділ, який, як правило, підпорядковується відділу людських ресурсів. Відповідно до своїх потреб, організації застосовують різні підходи до створення навчальних центрів. Специфіка навчального центру визначається особливостями працівників, які будуть там навчатися, особливостями галузі індустрії, в якій працює компанія, та продукції, яку вона виробляє, рівнем та обсягом використання технологій. Відповідно до способу підпорядкування, розрізняють централізовану, децентралізовану та комбіновану моделі навчального центру.

Перспективи подальших досліджень – вивчення особливостей організації корпоративної освіти в США.

Список використаної літератури

1. Allen M. The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program / M. Allen. – New York : AMACOM, 2002. – VII. – 278 p.
2. Bowsher J. E. Educating America: Lessons learned in the nation's corporations / J. E. Bowsher. – New York : Wiley, 1989. – X. – 245 p.
3. Callery M. F. N. The Status of Training Structure in Fortune 500 Corporations : a thesis ... of Doctor of Philosophy / M. F. N. Callery. – University of Minnesota, Graduate School, 2001. – XVIII. – 219 p.
4. Carnevale A. P. Training the technical work force / A. P. Carnevale, L. J. Gainer, E. R. Schulz. – San Francisco : Jossey-Bass, 1990. – XXII. – 196 p.
5. London M. Managing the training enterprise: High-quality, cost-effective employee training in organizations / M. London. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1989. – XXII. – 341 p.
6. Noe R. A. Employee training and development / R. A. Noe. – New York : McGraw-Hill, 2010. – XVII. – 589 p.
7. Oakes K. Grand central training / K. Oakes // T+D. – 2005. – July. – P. 22–25.
8. Senge P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization / P. M. Senge. – New York : Doubleday/Currency, 1990. – VIII. – 424 p.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2017.

Литовченко И. Н. Особенности организации учебного центра как структурного подразделения для обучения персонала в американских компаниях

В статье проанализированы особенности учебного центра как основного структурного подразделения американских компаний, который осуществляет обучение персонала; определено, что специфика учебного центра обусловлена особенностями работников, которые там обучаются, отрасли индустрии, в которой работает компания, ее продукции, уровня и объемов использования технологий.

Ключевые слова: учебный центр, американские компании, персонал, обучение, централизованная модель обучения, децентрализованная модель обучения, комбинированная модель обучения, корпоративный университет.

Lytovchenko I. Features of Training Centre as a Structural Unit for Employee Training in American Companies

The article analyzes the features of the training center or the training department as the most common structural unit created by companies for training their employees. According to their needs, organizations use different approaches to creating training centers, but usually they are controlled and coordinated by the department of human resources. Among the main factors that determine the configuration of a training center are the specific features of the future learners, the field of industry, the products manufactured or services provided by the company, the level and extent of the use of technologies. According to the way of control, there are centralized, decentralized and combined models. The centralized model provides

coordination of the learning activities from a single location in the organization, which prevents the duplication of programs, allows raising learning standards and focusing learning on achievement of the strategic goals of the company. In the decentralized model, the learning function is controlled by structural divisions of lower levels, which allows the training center to more fully meet the learning needs of workers, but makes it difficult to link education with the aim and objectives of the corporation. The combined model integrates the centralized and decentralized learning management systems. To be efficient, the structure for training should follow the structure of the organization itself. The most advanced form of the training center is the corporate university which can be controlled by: the top management of the company, human resources department, a structural division or a subsidiary which determine its structural and functional features.

Key words: *training center, American companies, employees, training, centralized training model, decentralized training model, combined training model, corporate university.*