



Ольга Баніт,  
м. Київ

УДК 331.378:3

## КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ У СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬО-ФІРМОВОЇ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ

*Проанализированы инновационные образовательные технологии в системе внутрифирменной подготовки персонала, их особенности, принципы работы, преимущества и перспективы дальнейшего развития; а также роль и значение корпоративных университетов в организации непрерывного обучения персонала.*

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, корпоративный университет, внутрифирменная подготовка персонала.

*The innovative educational technologies are analyzed in the system of intra-firm staff training, their characteristics, principles of operation, advantages and prospects of further development; the role and importance of corporate universities in the organization of continuous training of the staff were taken into account.*

**Key words:** corporate training, corporate university, intra-firm training of the staff.

У зв'язку зі змінами, що відбуваються у сферах сучасного життя, акцент у питаннях професійного розвитку персоналу переноситься з державного на внутрішньо-фірмовий. Успішною сьогодні вважається організація (фірма, компанія), здатна самостійно навчатися. Це колектив однодумців, діяльність яких спрямована на саморозвиток і постійне нарощування компетенцій з метою досягнення організаційних і особистісних цілей. Цей тип організації характеризують такі якості, як: інноваційність, адаптивність, гнучкість, мобільність, демократизм та партнерство. У зв'язку з переходом на інноваційні технології навчання актуальним постає питання створення відповідної інноваційної структури, яка б системно охоплювала і координувала види внутрішньої методичної діяльності у таких фірмах.

Проблеми, пов'язані з формуванням та розвитком корпоративного навчання досліджували вітчизняні (М. Безлепкіна, О. Грішнова, О. Голишенкова, М. Козак, В. Савченко, О. Харчишина), російські (О. Воронов, Д. Ісакова, К. Сорокіна, І. Урсова, Д. Артюшкін,) та зарубіжні вчені (К. Вілер, Л. Денсфорд, Д. Кіркпатрік, К. Камерон, Р. Куїнн, С. Тодд, Д. Філіпс). Проте, ці дослідження стосуються організаційно-економічних відносин. У контексті педагогічних інновацій проблеми внутрішньофірмової підготовки вимагають особливої уваги та ретельного дослідження з причин масового реформування колишніх підприємств та розвитку їхнього персоналу відповідно до сучасних умов.

Мета статті – виявити інноваційні освітні технології в системі внутрішньофірмової підготовки персоналу, проаналізувати їх особливості, принципи діяльності, переваги та перспективи подальшого розвитку.

Відзначимо, що серед сучасних освітніх технологій дослідники виділяють два головні види навчання: «підтримуюче» (maintenance learning) та «інноваційне» (innovative learning). Підтримуюче навчання – це процес і результат освітньої діяльності, спрямованої на підтримку та відтворення існуючої культури, соціального досвіду, соціальної системи. Воно є традиційним для навчальних закладів різного рівня акредитації. «Інноваційне» або «креативне» навчання – це процес і результат освітньої діяльності, що стимулює інноваційні зміни в існуючому соціально-культурному середовищі. Інноваційне навчання пов'язано з творчим пошуком на основі наявного досвіду, з відгуком на проблемні ситуації, що виникають як перед окремою людиною, так і організацією в цілому [1].

У сучасних організаціях більшого поширення набуває орієнтація на інноваційний тип навчання для придбання нових знань, нових моделей мислення, за допомогою яких формується новий виробничий потенціал. Як засвідчує практика, прикладом інноваційного за формою і змістом навчання персоналу в системі внутрішньофірмової підготовки є корпоративне



навчання. Корпоративне навчання, на відміну від традиційного «професійного навчання», має характерні риси та пріоритети, серед яких можемо виділити наступні:

1. До системи корпоративного навчання залучені і члени організації. Організації, як і люди, різняться здатністю вчитися. Відсутність в організації цієї здатності негативно впливає на її конкурентоспроможність.

2. Корпоративне навчання має випереджувальний характер стосовно структурних змін та оновлення. Стрімкий розвиток науки і техніки, динамічність соціальних змін призводять до появи нових сфер діяльності, які раніше не існували, утворенню бар'єру між накопиченням знань, підготовленістю персоналу до їх впровадження і ефективного використання. Подолання такого бар'єру можливо за умови, що навчання випереджає потреби практики.

3. Корпоративне навчання є мотивуючим і спрямоване на формування потреби оволодіння новими знаннями, навичками, здібностями, на усвідомлення необхідності саморозвитку та самореалізації. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, працівники отримують додаткові можливості для професійного зростання, як у межах організації, так і поза нею. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, зміцнює впевненість у собі.

4. Корпоративне навчання неперервне – як у набутті професійних знань, навичок та вмінь, так і в соціально-культурному розвитку.

5. Система корпоративного навчання гнучка і мобільна, здатна адаптуватися до постійних змін, що відбуваються в суспільстві, економіці, на виробництві.

6. Метою корпоративного навчання є результативне передавання знань, що передбачає максимальне їх використання у реальній виробничій ситуації і виражається у зміні поведінки працівників, якості їх діяльності, підвищенні продуктивності. Пріоритетом такого навчання є не отримання великого обсягу «найкращих знань», а підвищення ефективності діяльності організації.

7. Корпоративне навчання є інноваційним або креативним [1].

В основі такого інноваційного за формою і змістом навчання міститься ідея командного підходу до процесу навчання. Команда володіє наступними характеристиками: члени команди орієнтовані на спільну мету або завдання; здійснення цієї мети вимагає співпраці членів команди і координації їх зусиль; взаємодія членів команди здійснюється регулярно [7].

Необхідно зауважити, що команди створюються переважно для розв'язання конкретних, дискретних завдань: для розробки стратегії і політики в певній галузі, для виконання певної функції, для здійснення певних проектів. У командах панує дух співробітництва, рівності, кооперації та прихильності цілям команди, вони залучені у процес швидких змін. Визначення ролей, які можуть грати в команді різні люди, допоможе краще використовувати індивідуальні сильні сторони. Крім того, діяльність в команді має наступні переваги:

– можливість об'єднання різноманітних знань та навичок для розв'язання завдання або проблеми;

– підвищення цінності особистого внеску кожного учасника;

– можливість вчитися один у одного;

– взаємна підтримка;

– можливість для членів команди надихати і мотивувати один одного;

– незалежність від інших підрозділів організації [7].

Застосування командного підходу дає можливість розв'язувати стратегічно важливі завдання організації, отримувати і впроваджувати нові професійно орієнтовані знання і технології, виробляти спільне бачення – це загальні ідеї, цілі, цінності, образ майбутнього організації, способи досягнення цього образу, шлях до нього.

Корпоративне навчання відрізняють ряд принципів.

– принцип контексту передбачає не тільки тренування вмінь та навичок, а й трансляцію ідеологічних установок замовника учасникам семінарів та тренінгів;



- принцип акумуляції знань передбачає роботу в єдиній науковій парадигмі, що дозволяє при необхідності залучати до проекту корпоративного навчання двох і більше тренерів без зміни якості подачі матеріалу;
- принцип системності передбачає опору на консалтинговий досвід, що дозволяє системно розуміти бізнес-процеси і адаптувати програми навчання персоналу до специфіки діяльності компанії-замовника;
- принцип адаптованості знань гарантує розробку навчальних програм з урахуванням особливостей регіонального менталітету;
- принцип повної залученості орієнтує на довготермінові взаєностосунки з замовником [8].

Доцільно акцентувати увагу на основних підходах до організації корпоративного навчання. Зокрема, А. Карпов у своєму дослідженні виділяє два. Перший підхід – експертний, що припускає можливість підготовки програми розвитку організації, вирішення стратегічних проблем, підготовки управлінського рішення на базі знань і досвіду запрошеного консультанта. Завдання, що стоїть перед консультантом, – провести діагностику і підготувати план розвитку компанії. Відповідно до цього підходу програма навчання забезпечує слухачів знаннями про типові проблеми, з якими вони можуть зіткнутися в професійній діяльності, та шляхами їх вирішення. Таким чином, метою програм корпоративного навчання є передача знань.

Другий підхід – процесний, що припускає можливість підготовки програми розвитку організації в процесі спільної роботи з персоналом за участю управлінського персоналу організації. У тих, хто навчається, крім набору професійних знань, формується установка на прийняття змін, оволодіння новими формами індивідуальної поведінки і групової діяльності. У цьому випадку метою програми корпоративного навчання є не стільки передача знань, скільки формування орієнтації на зміну індивідуальної та групової поведінки [3].

Погоджуємося з думкою вчених про те, що корпоративне навчання персоналу не може бути ефективним, якщо воно представлене тільки разовими подіями: бізнес-тренінгами, семінарами, курсами, тощо. Тому компанії організують власні корпоративні університети для проведення професійної підготовки та організації неперервного навчання персоналу. Кардинальна відмінність корпоративного університету від штатного тренінг-центру в тому, що він може розвивати співробітників компанії, організувати навчання за тими напрямками і в таких масштабах, які будуть потрібні, тобто, корпоративний університет не тільки пропонує програми навчання, а й виявляє потребу в навчанні в рамках організації.

Корпоративні університети покликані розв'язувати широке коло питань. Факт створення всередині структури єдиного загального підрозділу, що виконує некомерційні завдання стратегічного характеру, свідчить про тенденцію розвитку. Деякі корпоративні університети є самостійними господарськими суб'єктами і мають ліцензії на ведення освітньої діяльності. Після навчання в корпоративному університеті співробітникам видаються сертифікати. Так, наприклад, найбільший корпоративний університет Global Learning створений в компанії IBM, користується широкою популярністю на світовому ринку освітніх послуг. Він налічує 3400 викладачів із 55 країн світу, які проводять близько 10000 спеціалізованих курсів. І вже більше 126000 співробітників компанії пройшли професійну підготовку, перепідготовку і навчання в цьому університеті. А що стосується Навчального центру корпорації «Дженерал Електрик», то 30-40 тисяч людино-днів на рік відводиться на навчальні курси для професійної підготовки та навчання співробітників [2].

В основі діяльності корпоративних університетів містяться три головні принципи: 1) неперервність професійної підготовки та навчання персоналу, обумовлена стрімкими темпами розвитку, модернізації техніки і технології; 2) практична спрямованість професійної підготовки та навчання персоналу; 3) використання переважно активних методів навчання персоналу.

Так, наприклад, менеджери компанії «Хьюлетт-Паккард» завжди намагалися дотримуватися однієї з найважливіших вимог – призначати на кожен пост більш здібних працівників. Виявити їх можна у процесі корпоративного навчання. У компанії постійно оновлюється



програма професійної підготовки та навчання персоналу. Це необхідно та ефективно, оскільки у сфері технічного проектування і виробництва, в якій працює компанія, моральне старіння продукції надзвичайно швидкоплинне.

Для успішної побудови корпоративного університету організація повинна виробити чітку стратегію щодо розвитку персоналу, як ключового ресурсу організації, скласти перелік знань, умінь, навичок та здібностей, які їй потрібно розвивати у співробітниках для досягнення стійких конкурентних переваг, розробити систему заохочень і стимулювання розвитку персоналу, мати керівників вищої та середньої ланки, зацікавлених як у розвитку персоналу, так і у власному, орієнтуватися на впровадження та інтеграції результатів навчання в існуючі бізнес-процеси.

Діяльність корпоративного університету містить наступні основні напрями:

- навчання фахівців, а також менеджерів вищої і середньої ланки передовим методам управління;
- консультування (з питань використання різних технологій);
- тренінг персоналу з метою вироблення необхідних умінь;
- супровід розвитку співробітника через наставництво, а керівництво – через коучинг;
- систему управління знаннями, що забезпечує узагальнення, консолідацію і використання накопиченого фахівцями компанії досвіду [5].

Вважаємо за доцільне акцентувати увагу на результати діяльності корпоративного університету для організації:

- упровадження сучасних технологій діяльності, що призведуть до загального зростання ефективності;
- вироблення здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і зміцнювати конкурентні позиції;
- єдина корпоративна ідеологія, корпоративна культура;
- вмотивованість і лояльність співробітників;
- «історія» навчання по кожному співробітнику;
- оперативний і прозорий контроль, статистика;
- підтримка іміджу і підвищення привабливості корпорації в очах клієнтів та партнерів.

Зазначимо, що в теорії і практиці внутрішньофірмової підготовки виділяють два базові підходи до створення корпоративного університету: альянс з традиційними навчальними закладами або спеціалізованими сервісними фірмами (частіше – менеджмент-консалтинговими) і формування самостійної структури. Співпраця з навчальними закладами зарекомендувала себе як успішне і вигідне починання. Проте, існує чимало прикладів і незалежних корпоративних університетів [4].

Не зважаючи на те, який з двох варіантів кращий, алгоритм створення корпоративного університету єдиний. Перший етап – це усвідомлення завдань, що стоять перед компанією, опис бізнес-процесів і місії. Основне питання – як досягти стратегічної мети організації. Пошук відповіді на нього ведеться на рівні топ-менеджерів. На цьому етапі корисно залучити до співпраці зовнішніх консультантів і провести наступні проблемно-проектні семінари, як «Корпоративна культура в компанії» (мета – визначити власну систему цінностей, домовитися про орієнтири, що лежать в основі місії компанії), «Стратегія розвитку компанії у рамках корпоративного бренду» (мета – визначити способи досягнення намічених завдань та реалізації політики фірми в контексті даної зовнішнього середовища, «Аналіз структури та стратегії необхідних організаційних змін». Другий етап передбачає проведення асесменту (оцінку ситуації в компанії, її організаційної структури і кадрів); третій – розробку програм тренінгів, семінарів та інших навчальних процедур для фахівців різних рівнів та кваліфікацій [4].

У цілому, як стверджують експерти, корпоративний університет спрямовує розвиток будь-яких категорій співробітників компанії. Основними групами розвитку є: топ-менеджмент, кадровий резерв топ-менеджменту, середній менеджмент, базовий менеджмент, співробітники



базових професій. Університет управляється Радою, яку очолює президент і входять ключові керівники компанії, а також зовнішній фахівець в галузі розвитку керівників (консультант). Рада затверджує план роботи університету на рік, зміст програм університету, склад учасників програм підготовки менеджменту та кадрового резерву, визначає теми навчальних проектів, оцінює реалізацію програм і результати кожного з учасників, а також приймає рішення про подальший розвиток і просування. Рада проводить засідання не рідше одного разу на квартал. Центр розвит-ку та оцінювання крім безпосередніх функцій оцінки може також здійснювати функції залучення кадрових ресурсів, управління системою кадрового резерву тощо.

Поточну діяльність з управління університетом здійснює директор, який є один з вищих менеджерів компанії. Основними засобами розвитку кадрів у рамках університету можуть бути: очне навчання в стінах компанії, дистанційне навчання в комп'ютерній мережі, участь у відкритих семінарах і конференціях, стажування в підрозділах компанії і поза її межами, управління проектами, наставництво і коучинг [6].

Оцінка ефективності корпоративного університету для бізнесу може здійснюватися шляхом впливу на бізнес (тобто, досягнення поставлених перед корпорацією цілей), налаштування під бізнес-процеси (можливості вносити оперативні зміни і вдосконалення з урахуванням розвитку бізнесу корпорації); забезпечення ефективності навчання (скорочення витрат за допомогою інноваційного комбінованого освіти і методів організації та проведення навчання, а також через безперервну оптимізацію витрат на навчання); впровадження та супроводу випускних бізнес-проектів, орієнтованих на технології корпорації.

Критеріями ефективності корпоративного університету можуть виступати: збільшення обсягів продажу і доходів компанії; скорочення витрат, у тому числі, за рахунок уніфікації процесів управління, впровадження єдиних технологій; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення якості продуктів і послуг; оптимізація часу циклу замовлення; зменшення відходів; поліпшення показників безпеки; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів. Наступними пріоритетами корпоративних університетів є заповнення повсюдного дефіциту менеджерів середньої ланки і становлення нової управлінської культури в компаніях. Це ключ до тих якісних змін, без яких стратегічний розвиток і успіх неможливі [6].

Таким чином, можемо підсумувати, що навчання в корпоративних університетах – це один з більш доступних і діючих видів бізнес-освіти. Важливою його перевагою є можливість навчання не одного співробітника чи окремої групи, а всього колективу або значної його частини, що дозволяє заощадити час для досягнення необхідного прогресу в навчанні й перевірці його ефективності.

Щодо перспектив розвитку корпоративних університетів учені прогнозують, що вони стануть віртуальними і будуть розв'язувати наступні завдання: відбір і систематизація знань; організація системи поширення знань між членами організації; вироблення і об'єднання цінностей організації та забезпечення стандартів якості діяльності. Такий спосіб навчання має переваги: він менш затратний, дозволяє організувати навчання, враховуючи специфіку компанії, сферу її діяльності, дозволяє економити час на переїзди до місця навчання, а також є дієвим способом підтримки та розвитку корпоративної культури. У зв'язку з цим, перспективу подальших досліджень вбачаємо у вивченні можливостей віртуального корпоративного навчання, яке може скласти конкуренцію традиційним системам підготовки персоналу.

### Використані літературні джерела

1. Внутрикорпоративное обучение [Електронний ресурс]. – Режим доступу 22.05.2014: <<http://studall.ru/ref/387-vnutrikorporativnoe-obuchenie.html>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
2. Зарубежный опыт обучения персонала и его применение на российских предприятиях [Електронний ресурс]. – Режим доступу 25.05.2014: <[http://www.refi.su/help\\_66.html](http://www.refi.su/help_66.html)>. – Загол. з екрану. – Мова рос.



3. Карпов В. В. Психолого-педагогические основы многоступенчатой профессиональной подготовки: автореф. дис... доктора. пед. наук: 13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования [Текст] / В. В. Карпов. – СПб, – 1992. – 52 с.
4. Козак Н. И. Корпоративный университет [Текст] / Наталья Козак. – Управление компанией. – 2001. – №12. – С 12-16.
5. Моргунов Е. А. Корпоративный университет как инструмент становления научающейся компании. Евгений Моргунов [Электронный ресурс]. – Режим доступа 23.05.2014: <<http://www.top-personal.ru/issue.html?757>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
6. Одегов Ю. А. Практика формирования корпоративных университетов [Текст] / Ю. Одегов, А. Мерк. – Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – №2. – С 23–25.
7. Сыротюк С. Д. Самообучающиеся организации как перспективная форма управления [Текст] / С. Д. Сыротюк. – Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 2 (9). – С. 74–78.
8. Юрова И. В. BI TO BE: Консалтинг в зеркале российского бизнеса / Ирина Юрова. – СПб. : БХВ-Петербург, – 2013. – 240 с.

### Bibliography

1. Vnutri korporativnoe obucheniie [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu 22.05.2014: <<http://studall.ru/ref/387-vnutrikorporativnoe-obuchenie.html>>. – Zagol. z ekranu. – Mova ros.
2. Zarubezhnyi opyt obucheniia personala i ego primeneniie na rossiiskikh predpriatiiakh [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu 25.05.2014: <[http://www.refi.su/help\\_66.html](http://www.refi.su/help_66.html)>. – Zagol. z ekranu. – Mova ros.
3. Karpov V. V. Psihologo-pedagogicheskie osnovy mnogostupenchatoi professionalnoi podgotovki: avtoref. dis... doktora. ped. nauk: 13.00.01 – obshhaia pedagogika, istoriia pedagogiki i obrazovaniia [Tekst] / V. V. Karpov. – SPb, – 1992. – 52 s.
4. Kozak N. I. Korporativnyi universitet [Tekst] / Nataliia Kozak. – Upravleniie kompaniiei. – 2001. – №12. – S 12–16.
5. Morgunov E. A. Korporativnyi universitet kak instrument stanovleniia nauchaiushcheisia kompanii. Evgenii Morgunov [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu 23.05.2014: <<http://www.top-personal.ru/issue.html?757>>. – Zagol. z ekranu. – Mova ros.
6. Odegov Ju. A. Praktika formirovaniia korporativnykh universitetov [Tekst] / Ju. Odegov, A. Merk. – Kadrovik. Kadrovyy menedzhment. – 2009. – №2. – S 23–25.
7. Syrotiuk S. D. Samoobuchaiushchiiesia organizatsyi kak perspektivnaia forma upravleniia [Tekst] / S. D. Syrotiuk. – Vektor nauki TGU. Seria: Ekonomika i upravleniie. – 2012. – № 2 (9). – S. 74–78.
8. Yurova I. V. BI TO BE: Konsalting v zerkale rossiiskogo biznesa [Tekst] / Irina Yurova. — SPb. : BHV-Peterburg, – 2013. – 240 s.

**Сергій Чирчик,**

м. Київ

УДК 378.14:72.012

## ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДИПЛОМНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ У СИСТЕМІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ ЗА НАПРЯМОМ «ДИЗАЙН»

*В работе представлены научные исследования относительно позиционирования дипломной квалификационной работы (проекта) в системе профессиональной подготовки по направлению 6.020207 «Дизайн». Рассмотрены основная цель и составляющие квалификационной работы. Акцентируется внимание на процессе выполнения бакалаврской выпускной работы в контексте формирования профессиональной компетентности будущих дизайнеров.*

**Ключевые слова:** дизайн-образование, компетентностный подход, составляющие квалификационной работы, образовательный процесс.