



УДК 37:347.191.11(73)

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ У СПОЛУЧЕНИХ ШТАТАХ АМЕРИКИ

Лавриш Ю.Е., к. пед. н., доцент,
завідувач кафедри англійської мови технічного спрямування № 2
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Литовченко І.М., к. пед. н., доцент,
доцент кафедри англійської мови технічного спрямування № 2
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

У статті проаналізовано організаційні моделі корпоративних університетів у Сполучених Штатах Америки, визначено способи їх управління та підпорядкування, форми організації й основні завдання.

Ключові слова: організаційна модель, корпоративний університет, корпоративна освіта, компанія, Сполучені Штати Америки.

В статье проанализированы организационные модели корпоративных университетов в Соединенных Штатах Америки, определены способы их управления и подчинения, формы организации и основные задачи.

Ключевые слова: организационная модель, корпоративный университет, корпоративное образование, компания, Соединенные Штаты Америки.

Lavrysh Yu.E., Lytovchenko I.M. ORGANIZATIONAL MODELS OF CORPORATE UNIVERSITIES IN THE UNITED STATES OF AMERICA

The article analyzes the organizational models of corporate universities in the United States of America, defines the ways of their management and subordination, forms of organization and main tasks.

Key words: organizational model, corporate university, corporate education, company, United States of America.

Постановка проблеми. В умовах глобалізованої інформаційної економіки, коли в корпоративному світі приходиться усвідомлення того, що навчання працівників – це не витрати, а капіталовкладення, завдяки яким компанії можуть приваблювати й утримувати найкращі кадри, перед підприємствами особливо гостро постає проблема пошуку нових ефективних форм організації корпоративного навчання. Однією з них є корпоративний університет, який дає змогу об'єднати та централізувати всі види навчальної діяльності в організації, забезпечити високі стандарти якості освіти, узгодити її із завданнями стратегічного розвитку підприємства. У цьому контексті особливо актуальним є вивчення й аналіз прогресивного досвіду Сполучених Штатів Америки, де корпоративні університети з'явилися вперше, набули високого ступеня розвитку та значного поширення в корпоративному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різних аспектів діяльності корпоративних університетів присвячено праці низки вчених: М. Аллена, К. Аргіріса, С. Бабушко, Л. Лук'янової, Н. Нич-

кало, О. Огієнко, Т. Радаєва, Н. Пазюри, Р. Пейтона, Г. Пітерса, П. Сенжа, Д. Сторі, С. Тейлора, К. Уїллера, Е. Клега та ін. Однак проблема особливостей організації корпоративних університетів у США потребує подальшого дослідження.

Постановка завдання. З огляду на це, метою нашої статті є аналіз організаційних моделей корпоративних університетів у Сполучених Штатах, досягнення якої передбачає розв'язання таких завдань: визначення способів управління, форм організації й основних завдань корпоративних університетів.

Вклад основного матеріалу дослідження. З огляду на відмінності концепцій розвитку та стратегічних завдань і потреб організацій, особливостей їхньої корпоративної культури й обсягів ресурсів, що виділяються ними на навчання, корпоративні університети різних компаній у США відрізняються за призначенням, поставленими завданнями, структурними особливостями, методами навчання. Кожен корпоративний університет унікальний настільки, наскільки унікальна його материнська компанія, а призначення і структурно-функціональна



характеристика кожного корпоративного університету визначається виділеними на нього ресурсами, поставленими перед ним завданнями та культурою організації [4].

Форма, в якій існує корпоративний університет, насамперед залежить від того, в чиему управлінні він перебуває. М. Аллен (M. Allen) 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, відповідно до того, яка з цих структур його створила, залежить, наскільки швидкою, комплексною і всебічною буде підтримка університету з боку компанії. Науковець також стверджує, що найбільшу підтримку отримує університет, створений з ініціативи вищого керівництва компанії. Такі університети підзвітні безпосередньо старшій посадовій особі з питань навчання (Chief Learning Officer), яка відіграє провідну роль у визначенні напрямів навчальної діяльності, інтеграції навчання в процес стратегічного розвитку компанії. З огляду на їх стратегічне місце в організації, такі університети мають найбільший вплив на неї. Вище керівництво швидко реагує на фінансові, організаційні та будь-які інші потреби цього закладу. Проте, незважаючи на позитивні аспекти, існують певні проблеми, пов'язані з тим, що, оскільки ініціатива створення такого закладу походить «згори», від керівництва, працівники можуть бути недостатньо зацікавлені та внутрішньо вмотивовані до навчання в ньому. Тому такий вид управління корпоративним університетом найбільш доцільний тоді, коли керівництво компанії має тісний зв'язок із працівниками, користується їхньою повагою й довірою, коли бачення організаційного розвитку управлінським апаратом поділяється всіма підлеглими [2].

Найбільш поширеною практикою в американських компаніях є підпорядкування корпоративного університету департаменту управління людськими ресурсами. У цьому разі корпоративний університет підзвітний керівнику цього департаменту, який не має таких повноважень, як топ-менеджери, тому для успішного функціонування університет мусить обов'язково заручитися підтримкою вищого керівництва. Як показує практика, така підтримка, хоч і вимагає певних зусиль, є не менш дієвою, ніж за першого виду управління. Також важливою є підтримка університету іншими підрозділами компанії, що значною мірою залежить від репутації департаменту управління людськими ресурсами, зокрема навчального

відділу, який перебував у його управлінні до створення корпоративного університету. За словами М. Аллена [2], якщо репутація незадовільна, то департамент повинен переконливо продемонструвати всім підрозділам, яку користь принесе їм корпоративний університет у найближчому майбутньому. Незважаючи на переваги такого способу управління, він не є ефективним тоді, коли підрозділи організації настільки автономні, що функціонують як мінікомпанії всередині підприємства.

Третьою структурою, в чиему управлінні може перебувати корпоративний університет, є підрозділ компанії або дочірня компанія. У цьому разі університет підзвітний директору чи менеджеру підрозділу і здійснює навчання лише тих працівників, які в ньому працюють. Зазвичай такі корпоративні університети створюються тоді, коли вище керівництво не вважає своїм найбільшим пріоритетом розвиток персоналу або коли департамент управління людськими ресурсами не може забезпечити навчальні потреби кожного окремого підрозділу компанії. За такого способу управління, так само, як і за підпорядкування департаменту управління людськими ресурсами, університет повинен докласти зусиль, щоб отримати підтримку від керівництва компанії. Для цього підрозділ повинен показати керівництву, яким чином їхні навчальні програми допоможуть покращити їхню роботу. Навчальні потреби працівників визначаються керівниками підрозділів, оскільки вони найкраще знають, яких знань і вмінь не вистачає працівникам для усунення недоліків у роботі. Як зазначає М. Аллен [2], слабкими сторонами університетів з таким способом управління є недостатня ефективність використання коштів, які компанія вкладає в навчання, оскільки нерідко в підрозділі недостатньо працівників, щоб заповнити всі місця в традиційній навчальній аудиторії чи окупити електронні ресурси, за які заплатила компанія. Вирішення проблеми шукають у партнерстві між двома підрозділами, які мають подібні потреби в навчанні. Ще одним недоліком такого університету є те, що менеджери недостатньо компетентні в питаннях методики викладання, отже, якщо вони по-справжньому віддані справі навчання персоналу, то мусять, крім своєї основної роботи, опановувати й цю науку.

Некмі Гюрсакал та Айсан Сентюрк (Nesmi Gürsakal and Aysan Şentürk) [3], визначаючи форми організації корпоративних університетів, виокремлюють такі, що:

– перебувають у повному управлінні корпорації;



– функціонують у формі партнерської співпраці з традиційними університетами або бізнес-школами, наприклад, Sun University (корпорації Sun Microsystems) та Каліфорнійським університетом, Daimler Chrysler University з Гарвардським університетом. Близько 2/3 корпоративних університетів мають такі партнерські зв'язки;

– перебувають під керівництвом консалтингових компаній, наприклад, Corporate University Enterprise, CyberU;

– функціонують у формі підрозділу традиційного університету. Наприклад, Boston University Corporate Education Center, який зараз називається Corporate Education Group (CEG) і був заснований у Бостонському університеті, є провайдером корпоративного навчання і консультативних послуг з управління проектами, бізнес-аналізу, управління бізнес-процесами, лідерства та менеджменту;

– функціонують як консорціум кількох компаній, наприклад, Talent Alliance (об'єднання корпорацій AT&T, DuPont, GTE, Johnson&Johnson) та Learn Share (об'єднання General Motors, Owens Corning та 3M).

Кожна форма корпоративного університету є ефективною і може забезпечити потрібний результат залежно від потреб організації та ступеня розвитку системи внутрішньофірмового навчання.

Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що зазвичай корпоративний університет не можна назвати академічним навчальним закладом [1; 5]. Переважно це – інституціоналізований процес неперервної професійної підготовки. Корпоративний університет не має повноцінних наукових підрозділів, а його викладацький склад – це не лише штатні, а й позаштатні викладачі. Найчастіше штатні працівники – це лише адміністративний і керівний персонал університету, а також розробники програм, тоді як до викладання можуть бути залучені і зовнішні провайдери, і штатні викладачі, відповідно до поточних потреб і фінансових можливостей компанії.

Кевін Уїллер та Ейлін Клегг (Kevin Wheeler та Eileen Clegg) [7] розрізняють три структурні моделі корпоративних університетів: централізовану, децентралізовану та федеральну. За централізованої моделі корпоративний університет підзвітний лише одній особі. Ця модель дуже ефективна тоді, коли організація невелика за розмірами і має потребу в активному просуванні навчальних програм. Великі компанії часто використовують цю модель на початковій стадії організації університету, але згодом переходять до використання інших моделей, які передбачають ширшу місце-

ву автономію. Для того, щоб така модель успішно функціонувала, особа, яка очолює корпоративний університет, повинна користуватися високим ступенем довіри, мати чітке бачення стратегії розвитку закладу, бути здатною активно залучати до роботи викладацький склад університету й компанію, якій він належить. Ця модель характерна для організацій зі штатом працівників у межах двох тисяч осіб і єдиним центральним офісом. Така модель забезпечує можливість для ефективного ухвалення рішень, дає змогу легко простежувати обіг коштів, контролювати роботу закладу. Університети складаються з маленьких навчальних підрозділів, де працюють один-два штатних працівники, які залучають зовнішні ресурси для розробки програм і викладання курсів. Крупні компанії також використовують цю модель, коли перед університетом поставлене завдання сприяти швидким змінам в організації, але не вистачає часу на ухвалення колегіальних рішень. Наприклад, Інститут лідерства (Leadership Institute) компанії General Electric підзвітний головному виконавчому директору корпорації, який здійснює ретельний контроль і надає допомогу в розробці програми з лідерства.

У децентралізованій моделі відсутнє централізоване керівництво університетом. Різні його підрозділи мають повну свободу в питаннях розробки програм, курикулумів, викладання курсів, їх змісту, тривалості й вартості. Ця модель показує високу ефективність, особливо коли йдеться про міжнародні компанії, які мають філіали в різних країнах, оскільки вона допомагає таким організаціям вирішувати питання, пов'язані з культурними особливостями та специфікою роботи в різних частинах світу. Перевагою децентралізованої моделі є гнучкість програм, їх своєчасність, швидке реагування на потреби організації. Проте вона не є найбільш ефективною з погляду економіки та в аспекті узгодженості змісту програм. Цю модель часто використовують середні за розміром і великі організації, а також конгломерати незалежних компаній.

Федеральна модель, як зазначають К. Уїллер та Е. Клегг [7], передбачає існування центрального підрозділу, який здійснює керівництво, координацію та зв'язок усіх підрозділів університету на місцях. Проте місцеві підрозділи мають певну свободу дій, зокрема кожен із них може сам обирати, які функції доцільно передавати в центральне управління заради досягнення узгодженості змісту й ефективності навчання. Центральна структура, зі згоди підрозділів, займається виробленням спільної стратегії, визначенням основ ку-



рикулумів, інформаційною підтримкою, фінансуванням основних програм. Однак підрозділи мають значну автономію на місцях і можуть самостійно здійснювати розробку курсів відповідно до потреб на місцях, не питаючи дозволу центрального підрозділу. Ця модель дає змогу підрозділам швидко реагувати на потреби філіалів компанії на місцях, є рентабельною, забезпечує спільну основу навчання, яка сприяє досягненню успіху компанії. Вона ідеально підходить для великих міжнародних компаній чи будь-яких організацій із філіалами досить великих розмірів (зазвичай, понад тисячу працівників). Прикладом такого університету є National Semiconductor University, який допомагає своїй материнській компанії National Semiconductor у виробленні спільних стандартів навчання та розробленні спільного курикулуму.

Роберт Пейтон (Robert Paton) та ін. [6] виокремлюють три сфери, які мають пріоритетне значення у плануванні структурно-організаційних особливостей майбутнього корпоративного університету:

- функціональні особливості майбутнього закладу, зокрема його роль і внесок у розвиток материнської компанії;

- форма організації, зокрема визначення того, наскільки «реальним» чи «віртуальним» він може бути, який обсяг послуг може надаватися своїми силами, а який – із залученням зовнішніх провайдерів;

- фінансування й управління, зокрема те, яким чином він може бути ефективно інтегрований в інші, більш широкі системи, які він повинен обслуговувати.

Функціональні особливості корпоративного університету доцільно розглядати в контексті його основних завдань, які визначаються стратегічною метою організації. Р. Пейтон та ін. визначає основні завдання корпоративного університету у таких трьох площинах [6]:

- обсяг навчальних послуг: обмежуються вони певною вузькою спрямованістю (наприклад, зосереджені на проблемах лідерства) чи мають на меті охоплення набагато ширшої проблематики. Прикладом першого підходу може бути Центр лідерства компанії Боїнг (Boeing Leadership Centre) та Інститут аерокосмічного лідерства цієї компанії (Institute for Aerospace Leadership). Прикладом другого підходу є Віртуальний університет компанії BAE SYSTEMS (BAE SYSTEMS Virtual University), який пропонує ширше коло дисциплін, включаючи технічне навчання;

- коло слухачів: навчання може надаватися дуже обмеженому, обраному контингенту або може охоплювати дещо ширше

коло слухачів. Деякі університети забезпечують навчання всього персоналу організації разом із працівниками організацій-постачальників. Для прикладу, корпоративний університет банку ABN Amro на прохання клієнтів постійно надає освітні послуги клієнтам у таких галузях, як світові фінансові ринки, кредитні продукти тощо. З одного боку, це дозволяє зміцнювати партнерські зв'язки між банком і клієнтами, з іншого – забезпечує прибутковість і певну фінансову незалежність корпоративного університету, таким чином підвищуючи його самоокупність і прибутковість для компанії. Крім навчання працівників і клієнтів, певні університети також здійснюють навчання потенційних працівників з метою покращення кадрового забезпечення компанії;

- специфіка навчальної діяльності: в одних випадках корпоративні університети забезпечують лише розвиток конкретних знань і вмінь, необхідних для виконання функціональних обов'язків. В інших випадках основне завдання університету полягає в забезпеченні навчальної інфраструктури в тій чи іншій формі. Це може бути, наприклад, навчання певним технологіям для підготовки працівників до електронного навчання або попередня підготовка всіх груп працівників компанії до вивчення програм розвитку персоналу, незалежно від їхнього профілю роботи та місцезнаходження. Університет також може залучати зовнішніх провайдерів, здійснювати оцінку їхньої роботи та навчальних ресурсів, які вони пропонують, займатися питаннями акредитації.

Відповідно до цих основних завдань визначається, в якій формі функціонуватиме майбутній корпоративний університет. Значна їх частина є тією чи іншою мірою «віртуальними». Наприклад, корпоративний університет компанії Intel (Intel University) не має чіткої організаційної структури чи конкретного центра управління. Але більшість із його 50 підрозділів існують не віртуально, а реально, і є досить звичними організаційними одиницями, розташованими на території корпорації. Вони забезпечують програми та послуги, які знаходяться на сайтах або мають свої окремі кампуси. Віртуальний університет Intel займається координацією всіх підрозділів, розповсюдженням та уніфікацією технологій, методів, прийомів навчання персоналу відповідно до вимог виробництва.

Інші університети мають більш звичну організаційну форму як окремі структурні одиниці та існують реально, а не віртуально, і є підзвітними органам управління персоналом чи керівництву компанії. Вони



Таблиця 1

Організаційні особливості корпоративного університету

Цільове призначення програм	Цільове призначення програм варіюється в широкому діапазоні: від розвитку керівників найвищого рангу до розвитку й підвищення кваліфікації кожного працівника, до різнопрофільної підготовки всього виробничо-збутового ланцюга компанії, в т. ч. її поставників і покупців її товарів та послуг.
Форма заснування	Корпоративний університет може функціонувати у формі структурного підрозділу (відділу, департаменту тощо) організації або у формі дочірнього підприємства, окремої юридичної особи. Це також може бути програма, створена на базі академічного закладу.
Управління	Корпоративний університет може перебувати в управлінні корпорації, зокрема підпорядковуватися департаменту управління персоналом організації, або мати свої органи управління.
Фінансування	Корпоративний університет може фінансуватися з бюджету корпорації або за рахунок своєї підприємницької діяльності.
Форма функціонування	Корпоративний університет може функціонувати з використанням матеріальних ресурсів і майна, яке забезпечує їхню діяльність (навчальних приміщень, кампусів, устаткування) або існувати у віртуальному вигляді з використанням електронних засобів навчання.
Форма навчання	Корпоративний університет може використовувати очну форму навчання з викладачем або дистанційну чи використовувати т. зв. «змішане навчання», яке є поєднанням першої та другої форм.
Узгодження зі стратегією організації	Зв'язок зі стратегією організації може здійснюватися по вертикалі зверху до низу або навпаки, знизу до верху. У першому випадку стратегічна мета корпорації втілюється у навчальних програмах університету. У другому випадку результати наукових досліджень і навчальної діяльності університету знаходять відображення у стратегії розвитку організації.
Звітність	Університет може звітувати перед корпорацією у різних формах: від простого надання інформації щодо навчальних послуг, наданих університетом, до оцінювання впливу навчання на показники ефективності та запровадження інновацій в організації.

також визначаються з тим, наскільки інтенсивно компанія використовуватиме зовнішніх провайдерів і наскільки активно готуватиме й використовуватиме своїх штатних тренерів і навчальні послуги, які надаються топ-менеджерами та висококваліфікованими працівниками компанії.

На основі аналізу наукової літератури з досліджуваної проблеми можемо визначити основні організаційні особливості корпоративного університету (див. табл. 1).

Висновки з проведеного дослідження. За результатами здійсненого нами дослідження можемо зробити висновок, що сучасні корпоративні університети є механізмом професійного розвитку, який виконує, з одного боку, функцію розвитку можливостей організації, спрямовану на забезпечення її конкурентоспроможності, а з іншого боку – функцію розвитку можливостей індивіда та мотивування його до неперервного професійного розвитку, що є основою його особистої конкурентоспроможності. Таким чином, його можна розглядати як сполучну ланку між сталим розвитком компанії та індивідуальним неперервним професійним розвитком працівників.

Здійснене дослідження не вичерпує значеної проблеми. Особливо перспективним може бути вивчення особливостей розвитку корпоративного університету в країнах Європи.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Литовченко І.М. Генеза корпоративного університету у США. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2016. № 4 (58). С. 42–48.
2. Allen M. The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program. New York: AMACOM, 2002. 278 p.
3. Gürsakal N., Şentürk A. Corporate universities: a powerful model for learning. 2006. URL: <http://gursakal.home.uludag.edu.tr/makaleler/corporateuniversity.pdf>.
4. Kent S. Firm Footing. Personnel Today, Reed Business Information. 2005. April. P. 19–20.
5. Lytovchenko I. Corporate university as a form of employee training and development in American companies. Advanced Education. 2016. № 5. P. 35–41. DOI: 10.20535/2410-8286.62280.
6. Paton R., Peters G., Storey J., Talor S. Handbook of corporate university development: managing strategic learning initiatives in public and private domains. Aldershot, Hants, England: Gower, 2005. 285 p.
7. Wheeler K.B., Clegg E. The corporate university workbook: launching the 21st century learning organization. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2005. 128 p.