



ється на основі міжпредметних зв'язків із використанням активних методів навчання з особистісно-орієнтованою та соціально-моральною спрямованістю навчальних програм і здійснюється через реалізацію принципів діалогічності, дискусійності, вибору конкретних ситуацій.

Основними етапами формування маркетингової культури студентів є мотиваційно-пізнавальний, операційно-пізнавальний, практико-орієнтований, кожен з яких включає свої форми, методи і засоби навчально-виховного впливу.

Проведене дослідження дає змогу окреслити перспективи подальшої розробки проблеми підготовки студентів сфери обслуговування, найбільш актуальними з яких є встановлення характеру змін у компонентах (складниках) маркетингової культури фахівця у міру накопичення досвіду самостійної роботи; вивчення специфіки прояву маркетингової культури менеджерів, які працюють на підприємствах сфери обслуговування різного типу; розробка системи підвищення

рівня маркетингової культури фахівців готельно-ресторанної справи, що проходять перепідготовку та підвищення кваліфікації на базі вищого навчального закладу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Білокопитов Ю.М. Історія та культура менеджменту / Ю.М. Білокопитов, Г.В. Панасенко. – К. : Знання, 2012. – 352 с.
2. Вачевський М.В. Маркетингова культура у підприємстві : навч. посіб. / М.В. Вачевський. – К. : ЦУЛ, 2015. – 128 с.
3. Заренок Н.Н. Культура управління / Н.Н. Заренок. – Минск : Народная асвета, 2012. – 210 с.
4. Файоль А. Управління – це наука та мистецтво: пер. з англ. / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – К. : Освіта, 2014. – 347 с.
5. Уткин Э.А. Профессия менеджер / Э.А. Уткин. – Минск : Инфо, 2015. – 175 с.
6. Шаврина А.В. Формирование маркетинговой культуры менеджера туризма в вузе : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук : спец. 13.00.08 «Методика профессионального образования» / Шаврина Алла Владимировна. – М., 2009. – 26 с.

УДК 37:347.191.11(73)

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ В США

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 визначено особливості організації корпоративної освіти в США, зокрема виявлено, що вона може здійснюватися внутрішніми силами організації (інсорсингова модель), із залученням зовнішніх провайдерів (аутсорсингова модель) та шляхом поєднання внутрішніх ресурсів із послугами сторонніх поставників освітніх послуг (гібридна модель). Встановлено, що основними зовнішніми провайдерами освітніх послуг для компаній є коледжі, університети, професійні асоціації, компанії-виробники комплексного обладнання, консалтингові компанії.

Ключові слова: корпоративна освіта, інсорсингова модель, аутсорсингова модель, гібридна модель, США.

В статье определены особенности организации корпоративного образования в США, в частности установлено, что оно может осуществляться внутренними силами организации (инсорсинговая модель), с привлечением внешних провайдеров (аутсорсинговая модель) и путем комбинирования внутренних ресурсов с услугами внешних поставщиков образовательных услуг (гибридная модель). Установлено, что основными внешними провайдерами образовательных услуг для компаний являются колледжи, университеты, профессиональные ассоциации, компании-производители комплексного оборудования, консалтинговые компании.

Ключевые слова: корпоративное образование, инсорсинговая модель, аутсорсинговая модель, гибридная модель, США.

Lytovchenko I.M. STRUCTURAL FEATURES OF CORPORATE EDUCATION IN THE USA

The article analyzes the structural features of corporate training in the United States which can be conducted involving internal resources of the organization (insourced model), external providers (outsourced model) and combining internal resources with external suppliers of educational services (hybrid model). It was found that the main external providers of educational services are colleges, universities, professional associations, manufacturers of complex equipment, consulting companies.

Key words: corporate education, insourced model, outsourced model, hybrid model, USA.



Постановка проблеми. Стрімкі й непередбачувані зміни, що стали невід'ємним атрибутом сучасного глобалізованого світу, зумовлюють нові підходи до організації корпоративної освіти як інструменту забезпечення конкурентоспроможності й стратегічного розвитку підприємств та організацій. З огляду на необхідність реформування й модернізації української економіки, особливо актуальним є вивчення зарубіжного досвіду в цій сфері, особливо країн-лідерів світової економіки, як-от Сполучені Штати Америки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти корпоративної освіти досліджували такі науковці як К. Аргіріс, Д. Гаррінгтон, С. Герарді, А. Едмондсон, М. Істербі-Сміт, М. Кірнан, Д. Колб, М. Лільз, Л. Лук'янова, М. Маркардт, Е. Мейер-Дом, С. Мейер, Н. Ничкало, І. Нонака, О. Огієнко, Н. Пазюра, М. Поппер, П. Сенге, Р. Снелл, Г. Такеучі, С. Фіоль, Е. Цанг, Р. Чіва, П. Шривастава та ін.

Постановка завдання. Проблема корпоративної освіти в США потребує подальшого вивчення, що зумовило вибір теми нашої статті, мета якої – визначення особливостей організації корпоративної освіти в США.

Із методологічної точки зору, наше дослідження базується на міждисциплінарному й системному підходах. Відповідно до мети наукового пошуку, використовувалася комплекс взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих загальнонаукових методів дослідження, зокрема, аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення, що є необхідними для вивчення праць науковців, офіційних і нормативних документів.

Корпоративна освіта в США має тривалу історію, багатий досвід і вважається однією з найбільш ефективних та передових у світі. На сучасному етапі можна розглядати три основних моделі організації корпоративної освіти в США [8]:

– інсорсингову модель (*insourced model*), за якої організація має штат працівників, відповідальних за розробку курикулумів і курсів та навчання працівників і лише деякі навчальні послуги замовляє в зовнішніх освітніх провайдерів. Прикладом реалізації такої моделі є корпоративний університет *Motorola University*;

– аутсорсингову модель (*outsourced model*), за якої організація, маючи невеличку команду відповідальних за навчання менеджерів, купує більшість необхідних освітніх послуг в одного чи більше провайдерів, які майже повністю здійснюють для неї планування, розробку й реалізацію всієї навчальної діяльності. Прикладом є корпо-

ративний університет *Vauxhall College*, де все навчання в галузі роздрібною торгівлі передається зовнішньому провайдеру;

– гібридну модель (*hybrid model*), за якої організація здійснює частину своєї основної навчальної діяльності внутрішніми силами, а частину – із залученням сторонніх поставників освітніх послуг. Таким чином, компанія прагне використати сильні сторони останніх, усвідомлюючи, що сама не може надавати навчальні послуги на необхідному рівні, оскільки, як правило, не є освітньою організацією. Так, наприклад, розробка курикулуму може бути внутрішньою функцією, а розробка навчальних курсів – передаватися на аутсорсинг. Викладання може здійснюватися за допомогою внутрішніх систем та ресурсів (наприклад, на основі *web-ресурсів*), тоді як підготовка та підвищення кваліфікації керівних кадрів повністю здійснюється зовнішнім провайдером. Зразком такого підходу є корпоративний університет *Dell University*.

Розглядаючи слабкі й сильні сторони кожної з моделей, Дейвід Трейхлер зазначає, що інсорсингова модель має суттєві обмеження і є найбільш «ізолюваною» від зовнішніх стандартів щодо змісту курикулумів і курсів, оскільки, розробляючи та реалізуючи їх, компанія використовує лише наявні в неї ресурси, що значно обмежує її бачення навчального процесу [8]. Така модель використовується тоді, коли компанія прагне, щоб у навчанні якнайповніше відображалася корпоративна культура і, насамперед, використовувалися ідеї та стратегії, розроблені компанією. Вона передбачає ретельний контроль за змістом курикулумів і програм, підзвітність розробників та інструкторів найвищому керівництву, що певним чином обмежує їхню свободу дій та не дозволяє відійти від традиційних для компанії підходів до навчання.

Аутсорсингова модель набуває все більшої популярності, оскільки компанії намагаються зосереджувати зусилля на своїй основній діяльності і передають справу навчання своїх працівників у руки фахівців [8]. У компанії, як правило, залишається невелика група відповідальних осіб, яка слугує сполучною ланкою й виконує координуючу функцію. Водночас майже вся діяльність із планування, розробки й реалізації навчального процесу здійснюється зовнішньою компанією чи цілою групою компаній. Така модель не обмежується вузьким корпоративним баченням курикулумів і програм. Вона передбачає, що працівники отримують навчання найвищої якості, яке не поступається навчанню в конкуруючих компаніях. Не зважаючи на те, що аут-



сорсингові компанії повинні забезпечувати продукт, який відповідає конкретним вимогам замовника, вони завжди керуються цілим комплексом критеріїв та стандартів, спільних для всіх клієнтських послуг, які вони надають. Також вони мають широкий доступ до навчальних ресурсів та керуються найсучаснішими методиками та підходами до навчання. Розробники навчальних курсів та інструктори, обслуговуючи різні організації, мають широкий і різноманітний досвід роботи та можливість порівнювати, завдяки чому мають змогу знаходити оптимальні збалансовані рішення і виходити за межі замкнутого корпоративного бачення. Компанії, що спеціалізуються на наданні аутсорсингових навчальних послуг, також характеризуються значним ступенем мобільності й гнучкості. Вони швидко реагують на всі зауваження, побажання й негативні оцінки учнів, адже від цього залежить можливість продовження співпраці з клієнтом. Зовнішній провайдер піклується не лише про якість, а й про привабливість свого продукту для учня, який повинен не лише набути необхідних знань, умінь і досвіду, а й отримати задоволення від процесу навчання. Проте, не зважаючи на всі переваги, аутсорсингова модель також має свої слабкі сторони, основною з яких є те, що організація-замовник не завжди чітко усвідомлює свої потреби в корпоративному навчанні. Це пояснюється насамперед тим, що коло відповідальних за навчання осіб в організації, як правило, обмежене. Крім того, оскільки їх призначають на ротацийній основі, вони не володіють вичерпним стратегічним баченням організації і не можуть адекватно визначити її освітні потреби та оцінити, наскільки зовнішній провайдер їх задовольняє.

Гібридна модель, як ми вже зазначали, є поєднанням інсорсингової та аутсорсингової моделей, за якої організація бере на себе відповідальність за планування, розробку й реалізацію частини курикулумів та курсів, передаючи іншу їх частину аутсорсинговій організації на контрактній основі чи створивши з нею спільне підприємство. Співвідношення цих частин може суттєво варіюватися. Деякі компанії самостійно займаються плануванням, розробкою і реалізацією майже всіх курсів для своїх працівників. На відміну від них, інші компанії майже всю навчальну діяльність передають на аутсорсинг, залишаючи лише невелику групу інструкторів для підготовки нових працівників чи викладання курсів, найбільш орієнтованих на корпоративну культуру підприємства, наприклад, обслуговування клієнтів. Гібридна модель стає найбільш

поширеною в корпоративній практиці, оскільки вона дає змогу долати певні недоліки й обмеження, притаманні інсорсинговій та аутсорсинговій моделям. Найчастіше зовнішніх провайдерів залучають для підготовки управлінських кадрів, а вся діяльність, пов'язана з вивченням корпоративної культури, виробничих та інших процесів, технічного обладнання, здійснюється внутрішніми силами організації. Важливим фактором, який змушує компанії передавати на аутсорсинг підготовку управлінських кадрів, є конкуренція. Як правило, вони досліджують, де навчають топ-менеджерів найбільш успішні компанії в їхній галузі і намагаються навчати там власних топ-менеджерів. Тобто, якби, наприклад, Microsoft відправила свою команду менеджерів навчатися до школи бізнесу Університету Вашингтона, ймовірно, інші компанії-розробники програмного забезпечення зробили б те саме, прагнучи, щоб їхні менеджери отримували таку саму підготовку, як менеджери найбільш успішних компаній у цій галузі [8].

Ентоні Карневале та інші науковці визначають три види зовнішніх провайдерів, які компанії використовують для навчання своїх працівників [3]:

- коледжі, університети та професійні асоціації, які є основними провайдерами технічного навчання, особливо інженерів, техніків, кваліфікованих робітників;

- компанії-виробники комплексного обладнання, до яких звертаються, коли виникає необхідність готувати працівників до роботи з новою апаратурою. Зазвичай, навчальні курси купують у комплекті з новим обладнанням;

- інші провайдери, зокрема, консалтингові компанії та фірми, які випускають навчальні матеріали на комерційний ринок. Вони також проводять семінари та тренінги на замовлення та відповідно до конкретних потреб корпорацій, які можуть надаватися як на території замовника, так і на території провайдера.

Як стверджують науковці, соціальне партнерство між замовниками та провайдерами навчальних послуг постійно розвивається, а стосунки між ними можуть мати як формальний, так і неформальний характер [3]. Неформальні відносини, як правило, реалізуються у формі консультативної допомоги, яку корпорації надають провайдерам щодо тенденцій ринку праці, потреб у конкретних навичках і вміннях працівників, курсах і програмах, які допомагали б людям знайти роботу в місцевій громаді. Корпорації навіть можуть надавати в користування зовнішнім провайдерам необхідне



для навчання, обладнання та консультації стосовно розробки й реалізації курикулумів. Така діяльність корпорацій спрямована на допомогу провайдерам у задоволенні потреб промисловості й бізнесу в кадрах із необхідною кваліфікацією і тому, фактично, є роботою на користь громади. Неформальні відносини також реалізуються у формі участі представників бізнесових структур у консультативних радах (Advisory Committees) освітніх закладів; виробничої практики, місця для якої забезпечують компанії; обміну кадрами, за якого освітні заклади наймають на умовах часткової зайнятості працівників корпорацій; обміну курикулумами, розробленими однією зі сторін; можливостей отримання працівниками корпорацій подальшої освіти, не пов'язаної з їх теперішньою роботою; встановлення особистих зв'язків між фахівцями освітньої галузі й бізнесу, що дають можливість освітянам знайомитися з новими технологіями. Специфікою таких відносин є те, що корпорації не оплачують таке навчання, оскільки воно надається не для їхніх працівників і, відповідно, не укладають жодних угод. Формальні відносини між замовником та провайдером навчальних послуг, навпаки, здійснюються на договірних умовах, оскільки в такому разі компанії платять за підготовку й перепідготовку своїх працівників. Навчання ініціюється корпорацією і націлене винятково на задоволення її конкретних бізнесових потреб.

У контексті нашого дослідження важливо розглянути структурну одиницю чи підрозділ організації, який відповідає за управління навчанням працівників. Історично цю функцію виконував відділ людських ресурсів (Human Resources) [1; 4; 5]. Зазначимо, що сучасному терміну «людські ресурси» передував термін «персонал». У наш час підпорядкування навчальної діяльності цьому підрозділу також є найбільш типовим. Крім того, управління навчальною функцією часто здійснюють виробничі відділи, які безпосередньо керують процесом виробництва товарів. Підпорядкування навчання виробничому відділу компанії обирають тоді, коли прагнуть забезпечити максимально тісний зв'язок навчання з виробництвом. І лише в рідкісних випадках за навчальну діяльність відповідає окремий відділ, не підпорядкований іншим підрозділам. Підпорядкування навчання в організації залежить від місії організації та від того, яка роль в її реалізації відводиться навчанню [2; 3].

Крім освіти й підготовки (training and development), до функцій відділу людських ресурсів належать удосконалення структу-

ри організації (organization development), організація та планування кар'єри (career development), освіта й підготовка (training and development), а також інші традиційні функції, пов'язані з роботою з персоналом: рекрутинг та відбір кадрів, управління ризиками (risk management), забезпечення рівних можливостей для працевлаштування (equal employment opportunity), компенсації та заохочення (compensation and benefits), атестація працівників (performance appraisals) та інші питання, які стосуються законодавства та внутрішнього регулювання [6].

Науковці зазначають, що функція розвитку людських ресурсів (human resource development) раніше була відокремленою від інших структурних підрозділів, проте згодом стала належати офісу або департаменту людських ресурсів [7, с. 18]. Одними з перших науковців, які запроваджували термін «розвиток людських ресурсів», були Леонард та Зіс Недлери, які визначали його як «організовану навчальну діяльність, яку забезпечують роботодавці протягом певного періоду часу для створення можливостей для підвищення ефективності та/або особистісного розвитку» [7, с. 6]. Вони розглядають розвиток людських ресурсів як комплексну діяльність, яка складається з підготовки (training), освіти (education) й розвитку (development). Зазначимо, що ці науковці розуміють освіту як навчання, яке готує людину до іншої роботи; розвиток – як навчання заради особистісного зростання, непов'язаного з конкретною теперішньою чи майбутньою роботою. Водночас вони наголошують на відмінності освіти й розвитку від підготовки, яку вони тлумачать як «навчання, яке роботодавець надає своїм працівникам і яке пов'язане з їхньою теперішньою роботою» [7, с. 47].

Пріоритетним завданням розвитку людських ресурсів є його зв'язок зі стратегічною метою та місією організації. Для цього, як зазначає Е. Карневале, компанії залучають викладацький персонал до процесу стратегічного планування організації, який передбачає визначення місії організації, а потім – мети, стратегії та конкретного бізнес плану, який дасть змогу її втілити. Таке залучення може варіюватися від простого спостереження за здійсненням планування до забезпечення того, щоб навчальна діяльність стала частиною стратегії розвитку організації. Науковці підкреслюють, що в такому разі організація здатна більш гнучко реагувати на виклики й використовувати нові можливості, які перед нею відкриваються. Водночас, якщо викладацький персонал не бере участі в ухваленні страте-



гічних рішень, він подібний до пожежників, яких залучають до розв'язання проблем лише після того, як криза вже наступила. Також зазначені вчені наголошують на тому, що аби повноцінно брати участь у стратегічному плануванні представники викладацького персоналу повинні розуміти бізнес і те, яким чином навчання може сприяти досягненню стратегічної мети організації, а отже, вони повинні мати таку саму освіту, як і управлінський апарат [3].

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, проведене дослідження дає змогу дійти таких висновків:

– корпоративне навчання в США може здійснюватися внутрішніми силами організації (інсорсингова модель), із залученням зовнішніх провайдерів (аутсорсингова модель) та шляхом поєднання внутрішніх ресурсів із послугами сторонніх поставників освітніх послуг (гібридна модель). Кожна з моделей має свої переваги й недоліки, проте, з огляду на те, що гібридна модель дає змогу долати недоліки й обмеження, притаманні інсорсинговій та аутсорсинговій моделям, вона набуває найбільшого поширення в сучасній корпоративній практиці;

– основними зовнішніми провайдерами освітніх послуг для компаній є коледжі, університети, професійні асоціації, компанії-виробники комплексного обладнання, консалтингові компанії;

– функцію управління навчанням в організації переважно здійснює департамент людських ресурсів, що дає змогу узгоджувати навчальну діяльність зі стратегічною метою та місією організації.

Проведене дослідження не вичерпує зазначеної проблеми. Особливо перспективним може бути визначення особливостей навчання в організації як інструменту її стратегічного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Baron, J. Strategic human resources: Frameworks for general managers/ J. Baron, D. Kreps. – New York, NY: John Wiley & Sons, 1999. – xxi, 602 p.
2. Callery M. The Status of Training Structure in Fortune 500 Corporations: A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy / M. Callery. – University of Minnesota, Graduate School, 2001. – xviii, 219 p.
3. Carnevale A. Training the technical work force / Carnevale A., Gainer L., Schulz E. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990. – xxii, 196 p.
4. Lewin D. Human resource management: An economic approach/ D. Lewin, D. Mitchell. – Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1995. – vii, 760 p.
5. Mabey C. Strategic human resource management / C. Mabey, G. Salaman. – Oxford, UK; Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 1995. – 502p.
6. McLagan P. Models for HRD practice/ P. McLagan // Training & Development Journal. – 1989. – Vol. 43, No 9. – P. 49–59.
7. Nadler L. Developing human resources / L. Nadler, Z. Nadler. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989. – xxvi, 298 p.
8. Treichler D. A comparison of corporate and non-corporate adult education as a vehicle for organizational capability migration: A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education / D. Treichler. – Binghamton University, State University of New York, Graduate School, 2000. – 355 p.